

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Ignatianum w Krakowie

<https://orcid.org/0000-0002-9201-9889>

<https://doi.org/10.35765/slowniki.246>

Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo

Streszczenie

DEFINICJA POJĘCIA: Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo to pojęcia ze sobą powiązane, analizowane wielowymiarowo. Przedsiębiorczość jest definiowana jako postawa i wykazywanie m.in. takich cech jak kreatywność, innowacyjność, elastyczność i podejmowanie ryzyka; zarządzanie jest określane jako proces i działalność menedżerów realizowana poprzez planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie; przywództwo definiowane jest jako proces związany z wywieraniem wpływu na innych.

ANALIZA HISTORYCZNA POJĘCIA: Rozważania na temat przedsiębiorczości, zarządzania i przywództwa pojawiły się w literaturze wiele lat temu. Poglądy dotyczące tych pojęć ewoluowały, a badania z nimi związane są kontynuowane, zwłaszcza w kontekście zróżnicowanych uwarunkowań kulturowych.

PROBLEMOWE UJĘCIE POJĘCIA: Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo, to pojęcia istotne z perspektywy jednostki, zespołu, organizacji czy społeczeństwa. Pojęcia te dziś powinny być analizowane szczególnie w kontekście różnic kulturowych.

REFLEKSJA SYSTEMATYCZNA Z WNIOSKAMI I REKOMENDACJAMI: Zapoznając się z pojęciami 'przedsiębiorczość', 'zarządzanie' i 'przywództwo', można poszerzyć wiedzę dotyczącą tych zagadnień i ich praktycznych zastosowań. Analiza tych pojęć wymaga uwzględniania aktualnych uwarunkowań dotyczących różnych kultur.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, zarządzanie, przywództwo, zarządzanie międzykulturowe, przywództwo w środowisku różnic kulturowych

Definicja pojęcia

Przedsiębiorczość nie posiada jednoznacznej definicji. Jako obszar badawczy, cechuje ją multidyscyplinarność, badania prowadzone są bowiem w wielu dyscyplinach naukowych. Przedsiębiorczość jest analizowana i wyjaśniana wieloaspektowo, jako postawa i zachowanie człowieka oraz jako proces. Przedsiębiorczość definiowana jest na przykład jako tworzenie czegoś nowego, jako sposób zarządzania związany z efektywnym gospodarowaniem zasobów, oraz jako zespół cech charakterystycznych dla działania przedsiębiorcy, takich jak skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność czy kreatywność, które są szczególnie ważne w procesie wdrażania nowych rozwiązań.

Zarządzanie to, zdaniem wielu autorów, również pojęcie niejednoznaczne. Można je zdefiniować jako działalność kierowniczą, która wykorzystuje bieżące i wieloletnie planowanie, złożony system organizacyjny i motywowanie oraz uzupełniona jest kontrolą. Zarządzanie określane jest również jako zestaw działań, który obejmuje planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie). Działania te są ukierunkowane na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) z zamiarem osiągnięcia celów.

Przywództwo jako pojęcie również ewoluowało wraz z rozwojem wielu dziedzin nauk, m.in. socjologii, psychologii i zarządzania. Zdaniem różnych autorów oznacza 'prowadzić po drodze', 'iść przodem', 'wywierać wpływ', 'wpływać na innych słowami i czynami' (Adair, 1999; DuBrin, 2000; Blanchard, 2007; Avery, 2009). Określane jest również jako umiejętność wskazywania kierunku, zdolność uaktywniania i angażowania innych, realizowania wspólnego celu. Przywództwo pojmowane jest również jako sztuka dążenia do osiągnięcia wizji, zachęcanie i inspirowanie ludzi i zespołów do wspólnego działania. Pomaga w kształtowaniu strategii rozwoju firmy i skupieniu uwagi organizacji, jej pracowników i menedżerów na kwestiach najbardziej istotnych, które dotyczą przyszłości.

Wymienione pojęcia są współcześnie analizowane przez wielu badawczy, z perspektywy różnych uwarunkowań kulturowych. Uwarunkowania te mają bowiem istotny wpływ na praktykę dotyczącą przedsiębiorczości, zarządzania i przywództwa.

Analiza historyczna pojęcia

Przedsiębiorczość. Zasady, którymi powinny kierować się osoby przedsiębiorcze, czyli jak tanio kupić i jak drogo sprzedać, opisał grecki pisarz i historyk Ksenofont, uczeń Sokratesa (ok. 430 p.n.e. – ok. 355 p.n.e.) (Danilewicz, 2014, s. 62). Ksenofont przedstawił dwa sposoby na powiększenie rodzinnego majątku. Pierwszy sposób polegał na skutecznym zarządzaniu zasobami w taki sposób, aby ich nie stracić. Drugi opisany sposób to kreatywne powiększanie majątku, polegające na mnożeniu zasobów.

Historycznie, pierwsze wzmianki na temat teorii przedsiębiorczości przypisuje się grupie fizjokratów. Wywodzili się oni z szkoły fizjokratycznej, którą założył francuski lekarz i teoretyk ekonomii F. Quesnay (1694–1774). Quesnay & R. Cantillon (1680–1734) opisali wspólną wizję ekonomiczną oraz rozpoczęli badania nad teorią przedsiębiorczości. Badania te były kontynuował Cantillon (Augustyńczyk, 2020, s. 20). Teoria przedsiębiorczości Cantillona podkreśla, że przedsiębiorcy są zmuszeni do podejmowania ryzyka w warunkach niepewności, a przedsiębiorczość jest po prostu elementem procesu gospodarowania zasobami.

Za prekursora analiz na temat przedsiębiorczości uważa się francuskiego przedsiębiorcę i ekonomistę, który żył na przełomie XVIII i XIX wieku – J.B. Say (1767–1832). Pojęciu „przedsiębiorczość” przypisał Say takie znaczenie, jakie ma ono do dziś. Przedsiębiorczość była przez niego opisywana jako dostrzeganie okazji i wykorzystywanie tych okazji do działania oraz tworzenie zmian (Mierzejewski & Palimąka, 2018, s. 332–333).

Z kolei austriacki ekonomista J.A. Schumpeter (1883–1950) miał odmienną wizję przedsiębiorczości. Schumpeter określał przedsiębiorcę jako osobę, którą charakteryzuje twórcza aktywność, tworzenie i realizowanie nowych koncepcji, ukierunkowanie na zmiany (Drozdowski, 2006).

Teoria Schumpetera została rozwinięta przez eksperta w zakresie zarządzania, P. Druckera (1909–2005), który podkreślał rolę przedsiębiorcy jako przede wszystkim innowatora. Zdaniem Druckera, przedsiębiorczość to cecha postawy człowieka. Określa gotowość jednostki do samodzielnego rozwiązywania nowych problemów, z wykorzystaniem kreatywnych rozwiązań i z uwzględnieniem ryzyka (Belniak, 2015, s. 63).

Analiza wybranych teorii przedsiębiorczości wskazuje, że pojęcie to stale się rozwija. Współcześnie coraz większą uwagę przywiązuje się do postaw i zachowań oraz cech charakteru przedsiębiorców (Andrzejczyk, 2013, s. 12–13).

W rozważaniach badaczy definiujących pojęcie ‘przedsiębiorczość’, dużą rolę odgrywa jednostka, która charakteryzuje się cechami określonymi jako zachowania przedsiębiorcze. Współcześnie, szczególnie w literaturze z zakresu problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, wymienia się trzy główne nurty w definiowaniu przedsiębiorczości – w aspekcie opisu działań przedsiębiorczych pracowników, czy menedżerów; cech przedsiębiorczego personelu, a także w kontekście sposobów zachowań pracowników (Cieślik, 2010).

Należy zwrócić uwagę, że ewolucja pojęcia przedsiębiorczość następowała w czasie, w odniesieniu do różnych realiów społeczno-kulturowych, w jakich pojęcie to było analizowane. Współcześnie przedsiębiorczość nadal analizowana jest przez wielu badawczy z perspektywy zróżnicowanych uwarunkowań kulturowych, w nawiązaniu do których ocenia się postawy, zachowania przedsiębiorców i cechy przedsiębiorcze.

Zarządzanie. Teoria zarządzania i jej rozwój ma niewątpliwie istotny wpływ na praktykę. Badacze twierdzą, że w żadnej z dyscyplin naukowych nie ma tak ścisłych powiązań między teorią a praktyką, jak w naukach zarządzania (Griffin, 2013, s. 43). W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne kierunki rozwoju nauk zarządzania: szkołę klasyczną, szkołę stosunków międzyludzkich i szkołę ilościowo-systemową. Szkoły te opisywały zarządzanie z perspektywy różnych realiów społeczno-kulturowych, istotnych w analizowanym czasie.

Rozwój szkoły klasycznej to koniec XIX i początek XX wieku. Okres, w którym rozwijała się szkoła klasyczna, to przede wszystkim rozwój przemysłu, dużych przedsiębiorstw i banków. Zarządzanie w warunkach dynamicznie rozwijającego się wówczas rynku potrzebowało metod i technik, które wskazywałyby, jak trzeba zarządzać, aby mieć zyski i rozwijać przemysłową cywilizację. W ramach szkoły klasycznej rozwinęły się dwa podejścia – pierwszy to kierunek naukowego zarządzania, drugi to kierunek administracyjny (Kowalska, 2019, s. 178).

Naukowe zarządzanie w literaturze, od nazwiska jego twórcy F.W. Taylora (1856–1915), nazywa się często tayloryzmem. Taylor dążył

też do opracowania zasad i praw, które pozwoliłyby w sposób naukowy zwiększać wydajność pracy (Lachiewicz & Matejun, 2012, s. 90). Wdrożył innowacje w sposobie projektowania stanowisk pracy i w sposobie szkolenia pracowników (Kowalska, 2019, s. 178).

Natomiast zarządzanie administracyjne to podejście, które rozwijało się równocześnie z kierunkiem naukowego zarządzania, ale koncentrowało się na zarządzaniu całą organizacją. Za twórcę tego kierunku uważa się francuskiego inżyniera H. Fayola (1841–1925). Funkcje kierownicze opisane przez Fayola stały się fundamentem współczesnego rozumienia procesu czynności kierowniczych (Lachiewicz & Matejun, 2012, s. 98). Kierunek administracyjny wiąże się również z pracami niemieckiego uczonego M. Webera (1864–1920), które dotyczyły biurokracji. Biurokracja, zdaniem Webera, to sposób sprawowania władzy i typ porządku społecznego, nastawiony na bezosobowość (Kowalska, 2019, s. 179).

Kolejna szkoła opisywana w ramach ewolucji zarządzania to szkoła stosunków międzyludzkich, w której kładziono nacisk na dominującą rolę czynników psychospołecznych, odpowiednią atmosferę pracy, zaufanie w relacjach kierownictwo–podwładni, czy właściwą komunikację (Lachiewicz & Matejun, 2012, s. 102). Za prekursorów tego kierunku uważa się przede wszystkim M. Parker Follett (1868–1933) oraz Ch.I. Bernarda (1886–1961). Wybitnym przedstawicielem tego kierunku był E. Mayo (1880–1949), profesor psychologii Uniwersytetu Harvarda (Kowalska, 2019, s. 180).

Natomiast szkoła ilościowo-systemowa to najmłodsza ze szkół zarządzania. Rozwinęła się w czasie II wojny światowej. Badacze przyjmują, że trwa nadal. Warto podkreślić, że podejście ilościowe nie rozwinęłoby się bez wsparcia technologii informacyjnej, głównie zastosowania komputerów (Kowalska, 2019, s. 181). W ramach ilościowej szkoły zarządzania wyróżnia się dwa główne nurty: ilościowa teoria zarządzania, która skupiała się głównie na wykorzystaniu modeli matematycznych do rozwiązywania problemów zarządzania; i zarządzanie operacyjne, które dotyczy wykorzystania metod badań operacyjnych do wspomagania zarządzania (Lachiewicz & Matejun, 2012, s. 107).

W ostatnich latach powstało wiele nowych metod i technik zarządzania, które są niejako odpowiedzią na uwarunkowania, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Badacze podkreślają, że

zarządzanie powinny zawsze charakteryzować skuteczność i sprawność w długim okresie czasu. Powinno ono być elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i szybkie adoptowanie się do niego.

Współcześnie, w warunkach globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw, szczególnie aktualna jest problematyka zarządzania międzykulturowego.

Zarządzanie międzykulturowe ma miejsce wtedy, gdy wewnątrz lub na zewnątrz organizacji występują różnice kulturowe. Ten model zarządzania jest wytworem postępujących procesów globalizacji (Łukasik, 2011). W zarządzaniu międzykulturowym zakłada się, że pracownicy z różnych środowisk kulturowych mogą wносить do organizacji swoje pomysły i doświadczenia, co wpływa na bardziej efektywną pracę zespołową oraz wyższą jakość produktów i usług.

Przywództwo. Nie ma w literaturze jednej, powszechnie uznawanej definicji tego pojęcia. B.R. Kuc (2012, s. 110) wskazuje, że „pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo stale ponawianych wysiłków wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej interpretacji tego zjawiska”.

Przywództwo określane jest na przykład jako sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań, a jej istotą jest świadome wywieranie szczególnego wpływu w otoczeniu grupy po to, by przybliżyć ją do celu, jakim jest trwałe zaspokojenie jej istotnych potrzeb (Koźmiński i Piotrowski, 2004). Z kolei zdaniem A. Pocztowskiego (2008, s. 187) „przywództwo jest procesem wywierania wpływu na innych w sposób skłaniający ich do dobrowolnego angażowania się i wnoszenia wkładu w osiągnięcie celów organizacji”. Wielu autorów stwierdza jednak, że przedstawienie istoty przywództwa jest bardzo trudne.

W rozwoju teorii przywództwa badacze wyróżniają dziewięć okresów. Są one następujące (Karaszewski, 2008, s. 19–22; Cybał-Michałska, 2015, s. 24–25):

- pierwszy okres określany jest jako era osobowości; w tej erze wymieniana się dwa podokresy, wielkiego człowieka oraz cech charakteru; pierwszy z nich to analiza ścieżek życia wybitnych postaci, drugi podokres to prace na temat powiązań między cechami charakteru przywódcy a efektywnością przywództwa;
- drugi okres to era wpływu; w tym okresie opisywano zwłaszcza źródła władzy i sposoby jej wykorzystywania przez przywódców;

- trzeci okres to koncentracja na zachowaniach przywódczych i na identyfikacji różnic między sposobem postępowania przywódców efektywnych i nieefektywnych;
- czwarty okres jest określany jako era sytuacyjna; analizy badawczy w tej erze skupiały się na kontekście wykorzystywania przywództwa;
- piąty okres to era opisywana jako era uwarunkowań; w okresie tym badano zależności przywództwa od jednego lub więcej czynników, np. z grupy osobowości, zachowań czy sytuacji,
- szósty okres określa się jako erę transakcyjną; ta era uzupełnia wcześniejsze teorie o istotę identyfikowania ról oraz rozróżniania społecznej interakcji;
- siódmy okres nazywany jest erą antyprzywództwa; w tym okresie promowane były poglądy, które podważały sens realizacji badań dotyczących przywództwa; badacze pisali również o możliwości stosowania substytutów przywództwa;
- ósmy okres to era budowania silnej kultury organizacyjnej; wskazywano, że kultura organizacyjna stymuluje pracowników do przewodzenia samym sobą;
- dziewiąty okres opisywany jest jako era transformacyjna; w tej erze badacze koncentrują się głównie na zachowaniach przywódcy, szczególnie w procesie zmian organizacyjnych, skupiają uwagę także na kreowaniu zaangażowania pracowników w realizację zadań i udział w zmianach.

Skuteczne przywództwo staje się współcześnie nierzadko warunkiem przetrwania organizacji, szczególnie w kontekście międzynarodowym, w warunkach zróżnicowania kulturowego pracowników i klientów. Przywództwo nie jest dziś uzależnione jedynie od cech osobowościowych i umiejętności osoby, która pełni rolę przywódcy, ale zdeterminowane jest również warunkami, w jakich funkcjonuje organizacja, zwłaszcza warunkami kulturowymi.

Problemowe ujęcie pojęcia

Dziś znaczenia takich pojęć jak przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo wydają się być oczywiste. Dynamiczne zmiany otoczenia, w jakim żyją społeczeństwa i funkcjonują przedsiębiorstwa, prowadzą

jednak do zmiany sposobu postrzegania roli i znaczenia przedsiębiorczości, zarządzania i przywództwa.

Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo to – zdaniem wielu badaczy – wyzwania, zwłaszcza w kontekście zróżnicowania kulturowego. Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo są ze sobą powiązane. W przypadku każdego z tych pojęć można wskazać, że to pewna zdolność, umiejętność czy cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu na ich zachowania, tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania. To sztuka realizacji celów, zachęcanie i inspirowanie do podejmowania wyzwań i pokonywania trudności. W warunkach zróżnicowania kulturowego współczesnego świata, w wielokulturowym środowisku biznesu i pracy, pojęcia te nabierają szczególnego znaczenia ze względu na ich powiązanie z ludźmi, ich postawami i zachowaniami. Stale wzrasta zapotrzebowanie na przedsiębiorców, menedżerów i przywódców, którzy są zdolni do skutecznego działania w środowisku różnic kulturowych i są efektywni w inspirowaniu innych do patrzenia w przyszłość, pokonywania trudności i wprowadzania zmian.

Przedsiębiorczość jest współcześnie postrzegana jako określona postawa, wykazywanie takich cech przedsiębiorczych jak np. duch inicjatywy, zaradność, energia w działaniu, podejmowanie ryzyka, umiejętność funkcjonowania w zmiennych warunkach, odporność na stres i zmiany. W teorii i w praktyce, osoba przedsiębiorcza jest wciąż określana jako ktoś, kto podejmuje nowe wyzwania, myśli nieszablonowo, charakteryzuje się optymizmem i entuzjazmem. To osoba odważna, pewna siebie, ambitna, odpowiedzialna i niezależna. Cechuje ją kreatywność, innowacyjność, zaangażowanie w działanie i otwartość na zmiany. Wiele z tych cech przypisuje się również współczesnym menedżerom i przywódcom.

Należy podkreślić, że istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości ma kontekst społeczno-kulturowy. Sposób postrzegania przedsiębiorczości przez daną społeczność wpływa na zachowania w tym obszarze. Podłoże kulturowe warunkuje z kolei zachowania przedsiębiorcze, takie jak np. motywacja do ciężkiej pracy, bycie otwartym na nadarzające się okazje, bycie innowacyjnym, poszukiwanie nowych rozwiązań, skłonność do ryzyka.

Wach (2015, s. 26–28) wskazuje, iż obecnie przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w czterech wymiarach. Pierwszy wymiar to

przedsiębiorczość jako funkcja osobowości, która skupiona jest na cechach ludzkiego działania. Odnosi się do przedsiębiorcy i zespołu pracowników. Drugi wymiar to przedsiębiorczość jako funkcja czynności (zachowań) menedżerskich. Trzeci wymiar to przedsiębiorczość jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy. Czwarty wymiar to przedsiębiorczość jako funkcja rynku, czyli analiza przedsiębiorczości pod kątem jej skutków.

Należy podkreślić, że dziś badacze piszą również o przedsiębiorczości etycznej, która związana jest z przyjętym w życiu codziennym i w działalności gospodarczej systemem filozoficzno-religijnym (Marek & Białasiewicz, 2011, s. 39). W praktyce oznacza to przede wszystkim uczciwość, oszczędność, lojalność i rozwagę w podejmowaniu decyzji. Z kolei przedsiębiorczość systemowa, opisywana we współczesnych publikacjach, jest typowa dla krajów, które posiadają rozwiniętą gospodarkę rynkową. W przedsiębiorczości systemowej to państwo promuje przedsiębiorczość i stwarza odpowiednie warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w określonych warunkach, w tym kulturowych (Piecuch, 2010, s. 45).

Zarządzanie. Współcześnie zarządzanie – w warunkach dynamicznych zmian, jakie zachodzą na rynku, zwłaszcza w warunkach globalizacji i rosnącego znaczenia międzynarodowej współpracy – staje się coraz bardziej skomplikowane. Zarządzanie uważa się za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego i społecznego krajów, sukcesu przedsiębiorstw czy zespołów.

Klasyczna teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku została wzbogacona o nowe koncepcje, metody i techniki, które umożliwiają dziś dostosowanie odpowiednich instrumentów (najbardziej właściwych i skutecznych) do konkretnej sytuacji konkretnej organizacji. Dziś zarządzanie organizacjami i relacjami z otoczeniem, w jakim organizacje funkcjonują, ma charakter wieloaspektowy, przy tym aspekty te są wzajemnie powiązane i uwarunkowane. Natomiast globalizacja i postępujący proces umiędzynarodawiania działalności gospodarczej firm wpływają szczególnie na rozwój zarządzania międzykulturowego.

Rola i znaczenie zarządzania międzykulturowego wynikają przede wszystkim z tego, że ma ono duży wpływ na sprawne funkcjonowanie wielokulturowych zespołów, relacje między ludźmi w tych zespołach, komunikację i motywację do pracy, a przede wszystkim jest istotnym

aspektem codziennej pracy menedżerów, którzy pracują i realizują zadania w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy.

Zarządzanie międzykulturowe to zarządzanie, które uwzględnia i niweluje różnice kulturowe między pracownikami danej organizacji i ma na celu poprawę komunikacji w firmie oraz w jej relacjach z otoczeniem międzynarodowym. Stąd też dynamicznie rozwijające się współcześnie interakcje międzykulturowe i powiązania handlowe powodują konieczność zdobywania wiedzy na temat różnych kultur i rozwijania kompetencji niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w międzykulturowym środowisku pracy.

Współcześnie zarządzanie międzykulturowe ma na celu przede wszystkim stworzenie i utrzymanie takiego środowiska pracy, w którym ceni się podobieństwa i różnice między poszczególnymi pracownikami, aby wszyscy mogli wykorzystywać swój potencjał, angażując się w realizację celów i strategii przedsiębiorstwa. W zarządzaniu międzykulturowym zakłada się, że pracownicy z różnych środowisk kulturowych mogą wносить do organizacji swoje pomysły i doświadczenia, co wpływa na bardziej wydajną pracę zespołową.

Zarządzanie międzykulturowe jest stałym elementem zarządzania firmą w XXI wieku. Realizowane skutecznie, może być podstawą do budowania otwartych i tolerancyjnych postaw (tak pracowników, jak i menedżerów), dzięki którym firmy będą mogły czerpać liczne korzyści wynikające z wielokulturowości.

Menedżerowie, którzy zarządzają wielokulturowymi zespołami, powinni posiadać rozwinięte kompetencje międzykulturowe, co przejawia się w ich zdolności do adaptacji w różnorodnym kulturowo środowisku pracy, otwartości i wrażliwości na inne kultury, umiejętności stosowania instrumentów współczesnego zarządzania w warunkach wielokulturowości.

Przywództwo. Przywódcy wnoszą do zespołu przede wszystkim świadomość celu. Odpowiadają na pytania dotyczące powodu podejmowanych działań i związane z nimi korzyści. Wskazują kierunek, którym podąża zespół, przedstawiają wskazówki niezbędne w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań (Wilmanowicz, 2012, s. 123).

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą współcześnie w otoczeniu, wywołują często zjawiska kryzysowe i prowadzą do zmiany sposobu postrzegania przywództwa i pozycji przywódcy. Przywództwo

i postępowanie przywódcy jest dziś nierzadko warunkiem przetrwania organizacji (Geryk, 2016, s. 92). Przywództwo w XXI wieku powinno być zorientowane na wyniki i procesy, zdobywanie wiedzy i jej skuteczne wykorzystywanie, uwalnianie i rozwijanie twórczości pracowników, pokazywanie znaczenia uczciwości poprzez działania, przewidywanie zmian w otoczeniu oraz inwestowanie w ciągły rozwój pracowników. Aby organizacje były w stanie dotrzymać kroku dynamicznemu, zmieniającemu otoczeniu, potrzebna jest umiejętność tworzenia wizji przyszłości, dzięki której potrafiłyby efektywnie wpływać na swoich pracowników (Zakrzewski, Zakrzewska & Brdulak, 2015, s. 116–117).

Współczesne przywództwo to szereg wyzwań. Szczególnie w skali międzynarodowej wyzwania te są związane z przywództwem w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. W zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy przywództwo jest szczególnie ważne ze względu na kooperację i oddziaływanie na pracowników, którzy pochodzą z różnych kultur, mają zwykle inne wartości i oczekiwania. Stąd też stale wzrasta zapotrzebowanie na przywódców zdolnych do skutecznego działania w środowisku różnic kulturowych i efektywnych w inspirowaniu ludzi do patrzenia w przyszłość, podejmowania wyzwań, wprowadzania zmian.

Badacze podkreślają, że współcześnie pożądane jest łączenie przywództwa z zarządzaniem i zachowywanie ich w równowadze. Efektywne zarządzanie i skuteczne przywództwo gwarantują dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. (Wilmanowicz, 2012, s. 132).

Spółeczeństwa różnią się pod względem kultury. Jak pisze Ch. Taylor: „Być może są one wzajemnie niewspółmierne i podobnie jak uznajemy, że w ogólności istnienie pewnych dóbr jest zależne od istnienia ludzi, tak samo możemy być zmuszeni do przyjęcia, że pewne dobra są takie, a nie inne tylko dzięki istnieniu ludzi w obrębie pewnych form kulturowych” (Taylor, 2001, s. 121). Tak więc członkowie różnych społeczeństw (kultur) prezentują różne sposoby bycia człowiekiem, a więc tym samym różne sposoby bycia przedsiębiorcą, menedżerem i przywódcą. Analiza pojęć – przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo wymaga dziś ich oceny szczególnie w kontekście zróżnicowanych uwarunkowań kulturowych.

Należy również podkreślić, że analizowane pojęcia – przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo – łączą się z problematyką wiedzy i zarządzania wiedzą oraz z zagadnieniem kultury organizacyjnej, co

szczególnie współcześnie jest wyjątkowo aktualne i istotne z perspektywy prowadzenia biznesu.

Dziś bardzo ważne jest przemyślane i skuteczne gospodarowanie zasobami niematerialnymi, zwłaszcza zasobami wiedzy (Jagielski, 2018, s. 99). Zarządzanie wiedzą to proces, który – odpowiednio zaplanowany i zrealizowany – ma strategiczne, długofalowe znaczenie dla każdej organizacji w zakresie rozwoju i budowania konkurencyjności (Sudolska, 2006, s. 66).

Skuteczne zarządzanie wiedzą pozwala na szybkie reagowanie na zmiany, które zachodzą w otoczeniu, co ma z kolei wpływ na zwiększenia efektywności działań operacyjnych i poprawę jakości pracy (Klimczok & Tomczyk, 2012, s. 165).

Zarządzanie wiedzą to koncepcja, która istotnie łączy się z analizowanymi pojęciami ‘przedsiębiorczość’, ‘zarządzanie’ i ‘przywództwo’. Zarządzanie wiedzą to zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie informacją, to efektywne wykorzystywanie innowacji. Wszystkie te umiejętności są bardzo ważne w przypadku analizowanych pojęć.

Należy podkreślić, że skuteczne zarządzanie wiedzą to procesy tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, polegające przede wszystkim na tworzeniu kultury organizacyjnej, która wspiera organizacyjne procesy uczenia się, wspomaga wdrażanie nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań, w której zasoby ludzkie traktuje się jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa (Klimczok & Tomczyk, 2012, s. 165–166).

Kultura organizacyjna to zagadnienie, które bezpośrednio łączy się z problematyką zarządzania wiedzą, ale co należy podkreślić, pojawia się ono w licznych publikacjach tak z zakresu przedsiębiorczości, zarządzania, jak i przywództwa. „Kultura organizacyjna opisuje zagadnienia związane ze specyfiką, niepowtarzalnością i tożsamością przedsiębiorstwa. Jest zestawem cech lub właściwości, które odróżniają organizację od innych podmiotów, a pracownicy w lepszy sposób mogą identyfikować się z nią. Jest to również zbiór przekonań, zachowań, postaw, obyczajów etc., które w lepszy sposób pomagają zatrudnionym i współpracującym zrozumieć, za czym dany podmiot się opowiada, jak działa i jakie ma priorytety” (Stroińska & Trippner-Hrabi, 2016, s. 210).

Kultura organizacyjna wpływa na wyniki oraz jakość pracy jednostek i zespołów, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, strategię, codzienną realizację zadań, zarządzanie ludźmi, opór czy otwartość wobec zmian, interakcje zachodzące w organizacji,

innowacje i rozwój nowych produktów (Serafin, 2015, s. 87). Z perspektywy analizy pojęć 'przedsiębiorczość', 'zarządzanie' i 'przywództwo' kultura organizacyjna jest niewątpliwie czynnikiem, który może istotnie wpływać na powodzenie lub porażkę działań podejmowanych przez przedsiębiorców, menedżerów czy przywódców.

Refleksja systematyczna z wnioskami i rekomendacjami

Należy zaznaczyć, że przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo to wielowątkowe oraz wieloaspektowe problemy badawcze – szczególnie dziś, gdy pojęcia te analizowane są często w kontekście zróżnicowania kulturowego społeczeństw, przedsiębiorstw, środowisk zawodowych, w jakich funkcjonuje współczesny człowiek.

W dzisiejszym świecie sukces rynkowy każdego przedsiębiorstwa, co należy podkreślić, zależy w coraz większym stopniu od skutecznego zarządzania wiedzą. Wiedza jest dziś określana jako zasób o znaczeniu strategicznym, stąd też powinna być stale identyfikowana, mierzona i rozwijana, aby można było efektywnie ją wykorzystywać (Klimczok, Tomczyk, 2012, s. 165). Współcześni przedsiębiorcy, menedżerowie i przywódcy ponoszą więc odpowiedzialność za skuteczne zarządzanie wiedzą i umiejętne wykorzystywanie zasobów niematerialnych w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Ponadto sukces rynkowy współczesnego przedsiębiorstwa zależy również od efektywnego budowania silnej kultury organizacyjnej, która jednoczy i zespala pracowników wokół wspólnych norm, wartości i zasad, charakteryzujących dane przedsiębiorstwo i wyróżniających je na rynku.

Dzięki kulturze organizacyjnej otoczenie odbiera firmę w sposób indywidualny. Pozytywny wizerunek ułatwia zdobycie nowych rynków oraz nowych klientów. Proefektywnościowa kultura pomaga też udoskonalać organizację (Szmurło, 2013, s. 368).

Należy podkreślić, że współcześnie postrzegana kultura organizacyjna przypisuje dużą wagę do zasobów niematerialnych, m.in. do wiedzy, która – odpowiednio zarządzana – może istotnie wpływać na zwiększenia efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Przede

wszystkim należy kłaść nacisk na poszerzanie wiedzy pracowników, co winno się przyczynić do wdrażania innowacyjnych rozwiązań” (Stroińska & Tripnner-Hrabi, 2016, s. 216).

Rozwój organizacji i ich działanie w zmiennych, dynamicznych warunkach globalnego rynku, powodują wzrost zapotrzebowania na przedsiębiorców, menedżerów i przywódców, którzy potrafią przede wszystkim skutecznie realizować cele w sytuacji różnic kulturowych.

Przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo są współcześnie przedmiotem nie tylko zainteresowania badaczy, ale także praktyków. Podkreślają oni, że wzrost interakcji międzykulturowych wymaga szczególnie przedsiębiorczości rozumianej jako postawa, którą charakteryzuje twórcza aktywność ukierunkowana na tworzenie i realizowanie nowych koncepcji, ukierunkowana na zmiany i otwarte działanie w warunkach różnic kulturowych; zarządzania rozumianego jako skuteczne i sprawne działanie w długiej perspektywie czasu, które w warunkach dynamicznych zmian rynkowych przynosi zyski, buduje przewagę konkurencyjną firmy, a pracownikom zapewnia dobre warunki pracy i możliwość wykorzystania talentów w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy, oraz przywództwa rozumianego jako szczególna umiejętność inspirowania i wyzwalać w ludziach energii do działania, pokonywania trudności i podejmowania nowych wyzwań, tworzenia zmian i budowania konkurencyjności w zmiennym, międzykulturowym otoczeniu rynkowym.

Rozwój międzynarodowej działalności współczesnych przedsiębiorstw ma istotny wpływ na rosnące wymagania związane z zarządzaniem kulturowo zróżnicowaną siłą roboczą. Współczesny przedsiębiorca, menedżer czy przywódca, który działa w środowisku międzynarodowym i zarządza zróżnicowanymi kulturowo zespołami, powinien mieć aktualną wiedzę oraz umiejętności i predyspozycje, dzięki którym potrafi elastycznie funkcjonować w środowisku wielokulturowym.

Współczesna przedsiębiorczość, zarządzanie i przywództwo realizowane są w warunkach współistnienia i interakcji różnych kultur. Dziś, w ramach jednego społeczeństwa czy organizacji, są to zupełnie normalne realia. Mając więc na względzie odpowiedzialność przedsiębiorców, menedżerów czy przywódców, szczególnie istotne jest, aby byli oni dobrze wyedukowani, przeszkoleni i przygotowani do skutecznego funkcjonowania, komunikowania się i współpracy w ramach międzykulturowych relacji.

Aby zrozumieć międzykulturowe uwarunkowania w zakresie przedsiębiorczości, zarządzania i przywództwa, przedsiębiorcy, menedżerowie i przywódcy muszą być otwarci i zdolni do przystosowywania się do nowych sytuacji i współpracowników z różnych krajów. Muszą być ciekawi i otwarci, stale zdobywać wiedzę, jak przedstawiciele różnych kultur komunikują się i jak ze sobą współdziałają, muszą też umieć przezwyciężać kulturowe uprzedzenia.

Współczesne profile przedsiębiorcy, menedżera i przywódcy kładą nacisk na umiejętności interpersonalne, ekstrawersję, innowacyjność i kreatywność, umiejętności adaptacyjne, otwartość na nowe wyzwania i zmiany, wrażliwość kulturową.

Zróżnicowanie kultur powinno dziś z jednej strony być postrzegane jako szansa rozwoju jednostek, zespołów, organizacji i całych społeczeństw. Z drugiej jednak strony, może to być powód niechęci i konfliktów kulturowych. W związku z tym zwracanie uwagi na kompetencje międzykulturowe współczesnych przedsiębiorców, menedżerów i przywódców staje się dziś wyjątkowo ważnym elementem przedsiębiorczości, zarządzania i przywództwa.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (1999). *Być liderem*. Tłum. G. Waluga. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacjach*. Tłum. G. Gąbkowski. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Andrzejczyk, A. (2016). *Wpływ edukacji na rozwój przedsiębiorczości*. Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Augustyńczyk, J. (2020). Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych. W: E. Gruszewska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, T. 4. *Teoria i praktyka*, (s. 28–42). Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Belniak, M. (2015). Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych. W: A. Postuła, J. Majczyk & M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst*, (s. 32–49). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Tłum. A. Bekier. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Cieślík, J. (2010). *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cybał-Michalska, A. (2015). Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. *Studia Edukacyjne*, 37, 23–32.
- Danilewicz D. (2014). Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą. W: A. Postuła, B. Glinka & J. Pasieczny (red.), *Oblicza Przedsiębiorczości*, (s. 61–76). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Drozdowski, G. (2006). Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. *Studia Lubuskie – Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie*, 2, 223–229.
- DuBrin, A.J. (2000). *Przywództwo*. Tłum. M. Baranowski. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Geryk, M. (2016). Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu. W: M. Geryk & A. Pławska (red.), *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*. Gdańsk: WSZ.
- Griffin, R.W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. M. Ruśński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jagielski, M. (2018). Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MSP. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 2, 99–111.
- Karaszewski, R. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Klimczok, M., & Tomczyk, A. (2012). Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 165–174.
- Kowalska, M. (2019). Ewolucja teorii zarządzania. *Wiedza obronna*, 1–2, 171–187.
- Koźmiński, K., & Piotrowski, W. (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuc, B.R. (2012). *Model nowego przywództwa*. W: W. Kowalczewski & W.Z. Kalisiak, (red.), *Ewolucja czy rewolucja? Czas przemian – czas wyzwań. Zarządzanie w procesie permanentnych zmian*. Warszawa: PRET S.A.
- Lachiewicz S., & Matejun M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

- Łukasik, K. (2011). Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 1, 70–79.
- Marek, S., & Białasiewicz, M. (red.). (2011). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: PWE.
- Mierzejewski, M., & Palimąka, K. (2018). O przedsiębiorczości – czy wszyscy możemy być przedsiębiorczy?. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie*, 131, 331–348.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierają realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222, 87–100.
- Stroińska, E., & Trippner-Hrabi, J. (2016). Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji. *Studia i Prace WNEIZ US*, 44, 209–217.
- Sudolska, A. (2006). *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Szmurło, A. (2013). Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 99, 367–372.
- Taylor, Ch. (2001), *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*. Tłum. M. Gruszczyński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2015). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury. *Przedsiębiorczość–Edukacja*, 11, 26–28.
- Wilmanowicz, E. (2012). Przywództwo jako kluczowa rola Top Managementu we współczesnych organizacjach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 117–128.
- Zakrzewski B., Zakrzewska D., & Brdulak J. (2014). Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne. *Logistyka*, 6, 11617–11629.