

„Ciemne strony” przedsiębiorczości

Dariusz Turek

*Institut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Jest wręcz możliwe, że rozrośnięty mózg człowieka i jego predyspozycje do ścisłego, matematycznego rozumowania wyewoluowały jako narzędzie dla coraz bardziej przebiegłych oszustw [...] (Dawkins, 1996, s. 261)

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem, które oprócz pozytywnych stron i konsekwencji zawiera również „swoją ciemną stronę”. Wykorzystywanie szans czy kreowanie nowych rozwiązań może być bowiem realizowane nie dla „dobra społecznego”, ale na jego szkodę. Negatywna i szkodliwa przedsiębiorczość jednostek i organizacji przejawiająca się działaniami, które naruszają porządek prawny i godzą w podstawowe normy społeczne, jest zatem zjawiskiem, które warto analizować i badać. W niniejszym artykule zaproponowano sposób kategoryzowania „szkodliwej przedsiębiorczości” na dwóch wymiarach: 1) działalność jednostek – działalność organizacji i 2) ukierunkowanie zewnętrzne – ukierunkowanie wewnętrzne. Przedstawiono także różne przykłady zachowań przedsiębiorczych, które są egzemplifikacją praktyk niezgodnych z prawem i podstawowymi normami społecznymi.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość szkodliwa, nieetyczne praktyki przedsiębiorcze

Wprowadzenie

W ujęciu ogólnym przedsiębiorczość zarówno jednostek, jak i organizacji jest aktywnością niezwykle pożyteczną dla grup, społeczeństw czy całych narodów – nie ma w tym względzie większych wątpliwości. Liczne badania dość jednoznacznie wskazują, że przedsiębiorczość jest tym czynnikiem, który w największym stopniu przyczynia się do rozwoju i dobrobytu społecznego (Schumpeter, 1960; McClelland, 1961; Landes, 2008) czy też do konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku (Katz, Green, 2011). Jednakże to, co wydaje się „siłą napędową” i normalnie pożądaną działalnością człowieka, ma także swoje liczne „ciemne strony”.

Aktywność przedsiębiorcza i kryjąca się za nią kreatywność, jak zauważa M. Kets de Vries (1985, s. 160), może w wielu przypadkach być źródłem także destruktywnych działań, które mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji zarówno jednostkowych czy organizacyjnych, jak i społecznych.

W ostatnich kilku latach badacze coraz częściej wskazują, że zjawisko przedsiębiorczości ze względu na swój polimorficzny charakter jest zarówno niezbędnym elementem konstruowania „społeczeństwa sukcesu”, jak i czynnikiem sprawczym „terroryzmu” (Abdukadirov, 2010), przestępstw (Cropley, Kaufman, Cropley, 2008), korupcji (Kamann i in., 2016), nieetycznych praktyk (Lundmark, Westelius, 2012), nierówności społecznych (Kahn, Munir, Willmott, 2007) czy niesprawiedliwości (Gino, Ariely, 2012). Można zatem stwierdzić, iż każda ludzka aktywność w równym stopniu jak korzyści może powodować również szkody. Wynika z tego wniosek, że studiowanie i analizowanie zjawiska przedsiębiorczości nigdy nie będzie pełne, jeśli ukazuje się jedynie pozytywne przykłady. Zrozumienie tego fenomenu wymaga również przyjrzenia się negatywnym konsekwencjom ludzkiej aktywności.

W niniejszym artykule ukazano społeczne, organizacyjne i indywidualne negatywne skutki, jakie wynikają z podejmowania przez poszczególne osoby bądź organizacje aktywności przedsiębiorczej.

Czy istnieją „ciemne strony” przedsiębiorczości?

Przedsiębiorczość jest najczęściej definiowana jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans rynkowych, jakie przejawiają jednostki w trakcie swojej aktywności (Glinka, Gudkova, 2011, s. 11). I choć dotyczy ona różnych aspektów życia (osobistego, społecznego), to jest najczęściej opisywana z punktu widzenia gospodarczego. Z przedsiębiorczością konotują też takie pojęcia, jak: szanse rynkowe, ponoszenie ryzyka, wykorzystywanie dostępnych zasobów czy kreatywność i innowacyjność (Shane, Venkataraman, 2000). Terminy te nie wskazują jednak, czy wykorzystywanie szans przez przedsiębiorców, ryzyko lub twórcze działania i osiągnięcie przychodów będą realizowane zgodnie ze standardami etycznymi i dla szeroko pojętego dobra społecznego, czy też zostaną wykorzystane na jego szkodę. W tym kontekście, w latach 90. XX w. W.J. Baumol (1990) wskazywał, że działalność przedsiębiorcza, oprócz oczywistego aspektu produktywności, może również być nieproduktywna czy wręcz destruktywna. Jako przykład autor ten podawał choćby dilerów narkotyków, których w równym stopniu co osoby prowadzące działalność gospodarczą zgodnie z regułami prawa i moralności można nazwać „osobami przedsiębiorczymi”. W związku z tym, stosując terminy „przedsiębiorczość” oraz „osoba przedsiębiorcza”, nie zakładają pozytywnego

wartościowania i nie wskazują na działanie polegające na tworzeniu „dobrobytu społecznego” czy działań zgodnych z zasadami prawa, ale aktywność neutralną z punktu widzenia moralności czy „dobrostanu” innych uczestników życia rynkowego. Może dziwić zatem powszechne w literaturze przedmiotu analizowanie przedsiębiorczości jedynie z perspektywy korzyści czy zysków, jakie wynikają z tego rodzaju aktywności. Wydaje się wręcz, że można wskazać równie dużo przykładów destruktywnej działalności przedsiębiorczej, począwszy od działań mafijnych, poprzez defraudacje i oszustwa (przykład Bernarda Madoffa), a skończywszy na „kreatywnej księgowości”. Aktywność przedsiębiorcza, zakładając *implicitie* łamanie rytuałów, norm i zasad (Wright, Zahra, 2011), niejako sytuje się na dwóch biegunach ludzkiej aktywności: „jasnej” i „ciemnej”. Jest bowiem formą odstępstwa od „rutyny” i tym samym polega na „łamaniu standardów”. Dlatego też niektórzy badacze określają przedsiębiorczość i innowacyjność (uznając te pojęcia za pojęcia zbliżone)¹ jako formę „dewiacji” (Spreitzer, Sonenshein, 2004; Vadera, Pratt, Mishra, 2013). Jednakże dewiacje te nie są jedynie działaniami destruktywnymi, ale w większości przypadków mają charakter pozytywny, są to tzw. dewiacje konstruktywne. Są one bowiem nakierowane na „dobrostan” ogólnospołeczny i tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi innych obywateli.

E. Lundmark i A. Westelius (2012), analizując różne przejawy przedsiębiorczości, wskazali, że można wyróżnić dwa wymiary opisujące podejmowane przez jednostki bądź organizacje działania, tj. wymiar prawny i wymiar legitymizacji działań. Poszczególne podmioty mogą bowiem działać w czterech głównych kontekstach, tj.: 1) zgodnie z prawem i legitymizacją (aprobatą) społeczną; 2) zgodnie z prawem, ale bez legitymizacji społecznej; 3) niezgodnie z prawem, ale z aprobatą społeczną i 4) niezgodnie z prawem i bez akceptacji (legitymizacji) społecznej (tabela 1).

Tabela 1. Typologia działań przedsiębiorczych wg E. Lundmark i A. Westelius

| | | KONTEKST PRAWNY | |
|-----------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | | zgodny z prawem | niezgodny z prawem |
| APROBATA SPOŁECZNA | legitymizacja | 1) przedsiębiorczość formalna | 3) przedsiębiorczość nieformalna |
| | brak legitymizacji | 2) przedsiębiorczość agresywna | 4) przedsiębiorczość szkodliwa |

Źródło: Lundmark, Westelius (2012, s. 2014).

¹ Przedsiębiorczość nie musi być oczywiście działalnością innowacyjną, podobnie jak przedsiębiorca nie musi być innowatorem. Na niewspółmierność tych pojęć zwrócił uwagę już w latach 40. XX w. J.A. Schumpeter (2009).

W pierwszej ćwiartce mieszczą się te wszystkie inicjatywy gospodarcze, które są oparte na regulacjach formalnych i prowadzone zgodnie ze powszechnie akceptowanymi standardami społecznymi i moralnymi – czyli prawdopodobnie większość prowadzonych działalności gospodarczych.

W drugiej ćwiartce zawierają się inicjatywy lub działania polegające na zgodnych z prawem, ale powszechnie nieakceptowanych działaniach, takich jak: przenoszenie działalności do „rajów podatkowych”, nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych czy zlecenie produkcji towarów w rejonach, w których nie obowiązują ścisłe regulacje ekologiczne czy zasady dotyczące zatrudniania osób nieletnich. Jako przykład tego typu „agresywnych” praktyk E. Lundmark i A. Westelius (2012, s. 224) podają również *casus* Facebooka, który zastrzegł sobie prawo do wykorzystywania do celów biznesowych tej korporacji prywatnych zdjęć czy zamieszczanych na portalu „idei” (dzieł twórczych) przez poszczególnych użytkowników.

W trzeciej ćwiartce można ulokować te wszystkie projekty, które choć są niezgodne z prawem, to znajdują aprobatę społeczną. Jako przykład można podać np. portale internetowe udostępniające bez opłat programy, firmy czy gry komputerowe, takie jak choćby *The Pirate Bay* (<https://thepiratebay.se/>). Choć podmioty te łamią często prawa autorskie związane z dystrybucją dzieł twórczych, to znajdują akceptację społeczną, przynajmniej części środowiska. Użytkownicy są bowiem przekonani, że dostęp do poszczególnych wytworów artystycznych wiąże się ze zbyt wygórowanymi opłatami bądź restrykcjami, zatem jest pogwałceniem swobody dostępu do interesujących ich zasobów. Wobec tego uznają, że w imię sprawiedliwości społecznej łamanie praw autorskich może być akceptowane (Lundmark, Westelius, 2012). Innym przykładem tego rodzaju przedsiębiorczych zachowań mogą być sytuacje związane z upublicznieniem przez jednostki blokowanych bądź „zatajanych” przez różne instytucje prywatne lub państwowe ważnych informacji dotyczących życia społecznego, kwestii gospodarczych (np. malwersacji finansowych) czy też bezpieczeństwa publicznego. Wówczas akty takie są przejawem *whistleblowingu* i chronią dobro ogólnospołeczne obywateli.

Czwarta ćwiartka jest egzemplifikacją destruktywnych i szkodliwych działań przedsiębiorczych, których ofiarami mogą być zarówno pojedyncze osoby (pracownicy, obywatele), jak i całe grupy społeczne (o czym więcej będzie w dalszej części artykułu).

Przykład trzeciej i czwartej ćwiartki dokładnie obrazuje zjawisko dewiacji. Przy czym legitymizacja społeczna w przykładzie dotyczącym trzeciej ćwiartki jest dowodem na „dewiację konstruktywną”, którą za A.K. Vaderem i in. (2013, s. 1223) można zdefiniować jako zachowania, które odstają od norm grupy odniesienia, ale wzbogacają owe grupy i są spójne z metanormami (hipernormami).

Natomiast brak legitymizacji i dodatkowe łamanie standardów prawnych (czwarta ćwiartka) jest obrazem „dewiacji destruktywnych”, a więc „ciemnej strony” przedsiębiorczości, o której mowa w niniejszym artykule.

Wymiary „ciemnej strony” przedsiębiorczości

Działalność przedsiębiorcza na poziomie jednostkowym i organizacyjnym, jak przedstawiono w tabeli 1, może być, oprócz oczywistej konstruktywności, także destruktywna i szkodliwa dla otoczenia społecznego. Jak trafnie zauważył R. Eisenman (2010), w świecie przestępczym dostrzeganie szans, ryzyko i kreatywność jest równie potrzebne czy wręcz niezbędne jak w każdej innej działalności zawodowej. Warto zatem w tym miejscu bliżej się przyjrzeć „negatywnej” perspektywie przedsiębiorczości.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku typologii zaprezentowanej wcześniej, również tutaj można wyróżnić dwa wymiary: 1) jednostkowy – organizacyjny i 2) zewnętrzny – wewnętrzny, które posłużą do opisu różnych typów „negatywnych działań przedsiębiorczych”. Systematyzując bowiem literaturę przedmiotu, uwagę zwraca fakt, że poszczególni autorzy wskazują albo na szkodliwe zachowania przedsiębiorców (Kets de Vries, 1985; Osborne, 1991; Karmann i in., 2016), albo też podkreślają organizacyjny czy też wręcz instytucjonalny kontekst „destruktywnej przedsiębiorczości” (Khan, Munir, Willmott, 2007; Williams, K’nife, 2012). Ponadto, działalność taka może być ukierunkowana na środowisko pracy, w tym na pracowników i współpracowników (Gino, Ariely, 2012; Haynes, Hitt, Campbell, 2015; Klotz, Neubaum, 2016) bądź odnosić się do elementów zewnętrznych wobec organizacji czy zachowań przedsiębiorcy (Boon, Jones, Curnow, 2009; James, Taylor, 2010) – tabela 2.

Tabela 2. Wymiary szkodliwej działalności przedsiębiorczej

| | Ukierunkowanie zewnętrzne | Ukierunkowanie wewnętrzne |
|---------------------------|--|--|
| Działalność indywidualna | 1. Szkodliwe działania rynkowe i społeczne, np. korupcja, łamanie standardów etycznych, zmowy cenowe | 3. Szkodliwe „destruktywne” przywództwo |
| Działalność organizacyjna | 2. Szkodliwe działania o charakterze instytucjonalnym, np. tworzenie nierówności społecznych, upadek innych firm | 4. Tworzenie szkodliwego klimatu pracy, nadużywanie zasobów itp. |

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza ćwiartka opisuje działania przedsiębiorcy ukierunkowane na środowisko zewnętrzne. Indywidualna optyka patrzenia na aktywność zawodową jest tu niezbędna, gdyż to właśnie przedsiębiorcy kierują i zarządzają swoimi biznesami i mogą się przyczynić do ich rozwoju bądź upadku (Kets de Vries, 1985, 2008; Osborne, 1991; Beaver, Jennings, 2005). Mogą również łamać normy ogólnospoleczne i prawne, a także wyzwać zjawiska patologiczne na rynku. Zmianym tego przykładem są pojawiające się w dyskursie publicznym informacje medialne o przedsiębiorcach, którzy dopuścili się korupcji czy w inny sposób starali się maksymalizować wyniki swojej działalności, pomijając normy prawne i moralne. Pojawia się zatem ważne pytanie o przyczyny takiego zjawiska. Oprócz dość oczywistych i intuicyjnych determinant w postaci czynników psychologicznych czy braku odpowiednich kompetencji lub też wrażliwości moralnej, wskazuje się również jeden z najważniejszych elementów charakteryzujących przedsiębiorców sukcesu – mianowicie „orientację przedsiębiorczą”. Dotychczasowe badania nad przedsiębiorcami wskazywały bowiem, że osoby te różnią się pod względem profilu psychologicznego i kompetencyjnego od osób zatrudnionych w organizacjach (Turek, 2012). Wśród najczęściej wskazywanych różnic pojawiają się: skłonność do podejmowania ryzyka (Brockhaus, 1980; Stewart Jr i in., 1999; Acedo, Florin, 2007), innowacyjność, osobowość proaktywna, odporność na stres, przekonanie o własnej skuteczności (Stewart Jr, Roth, 2007), optymizm (Trevelyan, 2008) czy tolerancja wieloznaczności i pewność siebie (Gurol, Atsan, 2006). Ponadto, jak zauważa R.A. Baron (2000, s. 15), przedsiębiorcy, ze względu na presję czasu i dużą komplikację sytuacji, mają tendencje – częściej niż inne osoby – do posługiwania się różnymi heurystykami i myśleniem kontrfaktycznym i dzięki temu podejmują bardziej odważne i ryzykowne decyzje biznesowe (Baron, 2000, s. 16). Wskazane charakterystyki przedsiębiorców można zawęzić do tego, co J. Covin i G. Lumpkin (2011) określili mianem „orientacji przedsiębiorczej”, a więc do innowacyjnego podejścia do zadań, proaktywnej postawy i częstego podejmowania ryzyka. Z prowadzonych ostatnio badań przez zespół T. Karmanna (2016) wynika, że osoby mające wspomnianą „orientację przedsiębiorczą” mogą również posiadać większą skłonność do zachowań korupcyjnych. Jeden zwłaszcza wymiar jest znaczący – mianowicie skłonność do ryzyka. Osoby mające wysoką tolerancję ryzyka – jak pokazują inne badania – częściej angażują się także w tzw. kreatywność złowrogą (*malevolent creativity*), rozumianą jako twórcze akty celowo zaplanowane w taki sposób, aby krzywdzić innych (Cropley, Kaufman, Cropley, 2008). Wydaje się, że najlepszą egzemplifikacją destruktywnej strony „orientacji przedsiębiorczej” są przypadki aktów terroryzmu (Cropley, Kaufman, Cropley, 2008; Abdukadirov, 2010) i czynności, jakie podejmują terroryści dążący do realizacji swoich celów. Popularne hasło „być bardziej twórczym” nabiera zatem w tym przypadku przerażającego znaczenia.

Druga ćwiartka obrazuje zewnętrzne konsekwencje organizacyjnej działalności przedsiębiorczej. Przez pojęcie „wymiar organizacyjny” należy rozumieć aktywność poszczególnych instytucji, a nie konkretnych osób. Choć, jak już wspomniano, przedsiębiorczość organizacyjna jest zjawiskiem pozytywnym i przyczynia się do rozwoju i dobrobytu społecznego, to także może powodować pewne szkody. Przykładowo, innowacje, choć służą pożądanym celom, mogą jednocześnie uderzać w inne dziedziny życia, np. ekologię czy równowagę na rynku. Zatem bardzo często pozytywne rozwiązania w jednym aspekcie wiążą się z negatywnymi konsekwencjami w innych. Jak podkreśla J.M. Jasper (2010), innowacje pozwalają zaistnieć na rynku „twórczym organizacjom” i przyczyniają się do ich rozwoju i wzrostu wartości rynkowej, ale dzieje się to, niestety, kosztem innych podmiotów gospodarczych czy interesariuszy. Jeśli firmy nie inwestują w innowacyjne rozwiązania, to zwiększa się ryzyko ich upadku lub utraty wiodącej pozycji na rynku, jak w przypadku np. firm Kodak, Yahoo czy Nokia (Chopra, 2013). Działania takie nie są, oczywiście, praktykami destruktywnymi, ale naturalną rywalizacją w gospodarce wolnorynkowej. Z działaniami destruktywnymi społecznie można mieć jednak styczność w sytuacjach, gdy np. firmy, przenosząc produkcję do obszarów, gdzie nie ma restrykcyjnej polityki ekologicznej czy praw pracowniczych, wykorzystują w sposób nieograniczony dostępne im zasoby, a także tamtejszych mieszkańców jako siłę roboczą. Właśnie o takiej sytuacji piszą F.R. Khan i in. (2007), podkreślając „ciemną stronę” przedsiębiorczości. Kolejną egzemplifikacją szkodliwej aktywności innowacyjnej i przedsiębiorczej mogą być instytucje finansowe, które w latach 2008–2010 przyczyniły się kryzysu ekonomicznego, oferując klientom różne (*de facto* innowacyjne) „finansowe instrumenty pochodne”. Wiele innych przykładów z tej ćwiartki podaje m.in. M. Klein (2004) w swojej znanej książce pt. *No Logo*, a także T. Nace (2004). Autorzy ci ukazują bowiem wysoce „niemoralne” praktyki biznesowe, które wyzwalają wiele szkodliwych „konsekwencji zewnętrznych”.

Trzecia ćwiartka wskazuje na szkodliwe dla pracowników i podwładnych działania indywidualnego przedsiębiorcy. W literaturze przedmiotu można znaleźć sporo przykładów badań nad zarówno „ciemną stroną” zachowań przedsiębiorczych, jak i osobowością przedsiębiorców (Haynes, Hitt, Campbell, 2015; Klotz, Neubaum, 2016). Przykładowo, A.C. Klotz i D.O. Neubaum (2016) analizowali tzw. ciemną triadę osobowości (makiawelizm, psychopatię i narcyzm), wskazując, że jest ona dość charakterystyczna dla osób przedsiębiorczych, a także samych przedsiębiorców. Cechy te wyzwalają bowiem zachowania przejawiające się poniżaniem innych, nadmiernym wykorzystywaniem, oszukiwaniem czy też agresją. Także cytowany już M. Kets de Vries (1985) pokazuje, że dominatywność osób prowadzących działalność gospodarczą i ich skłonność do „narcystycznego”

zachowania i samouwielbienia przekładają się na stres, nieporozumienia i konflikty organizacyjne, co finalnie negatywnie wpływa na firmę. Znamienne są tu także analizy S.A. Shane’a (2008), który – ukazując sylwetkę przedsiębiorcy – wskazuje, że chociaż do kreowania sukcesu przedsiębiorstwa i kreatywności pracowników potrzebna jest współpraca i „dobre przywództwo” (Liu, Liao, Loi, 2012), to przedsiębiorcy są często zamknięci na ludzi czy wręcz są niechętni w stosunku do innych. Dobrą egzemplifikacją takiej postawy i destruktywnego oddziaływania na środowisko organizacyjne i współpracowników – oprócz niewątpliwych zasług i wizjonerskiej postawy – był Steve Jobs. Jak pisze biograf S. Jobsa (Isaacson, 2011, s. 163), miał on zero-jedynkowy sposób widzenia. Ludzie byli albo „oświeconymi”, albo „dupkami”. Ich praca była „najlepsza” albo „kompletnie „gówniana”. Postawa i przejawiane przez S. Jobsa zachowania, choć często prowadziły do oczekiwanych przez niego rezultatów, to jednak wiązały się z dużymi kosztami emocjonalnymi dla współpracowników, czy też – jak w wielu przypadkach – z odejściami z pracy. Wynika z tego wniosek, że to, co często prowadzi przedsiębiorców do sukcesu, jest w wielu przypadkach „okupione” cierpieniem czy też krzywdą innych osób.

Czwarta ćwiartka obrazuje konsekwencje organizacyjne wynikające z przedsiębiorczego i innowacyjnego nastawienia firmy. Jak opisują N. Anderson i R.M. Gasteiger (2008), nastawienie przedsiębiorstw na tworzenie innowacji wiąże się ze znacznymi kosztami i negatywnymi konsekwencjami dla samych organizacji, jak też dla pracowników. Wyliczając poszczególne rezultaty, wskazują m.in. na (Anderson, Gasteiger, 2008, s. 427–429):

- obniżenie efektywności (*performance*) pracy,
- kradzieże, sabotaż czy oszustwa pracowników,
- obniżenie satysfakcji z pracy,
- konflikty wewnątrzorganizacyjne,
- większy poziom stresu i wypalenia zawodowego,
- mniejszą spójność grupową i nieefektywność pracy,
- niższą jakość pracy i świadczonych usług,
- pogorszenie komunikacji wewnątrz organizacji,
- większą gotowość do odejścia z pracy.

Także F. Gino i D. Ariely (2012) wykazali, że twórcze myślenie i nastawienie na innowacyjność istotnie wiąże się z nieetycznym postępowaniem pracowników, w tym m.in. z oszustwami, i jest nawet lepszym predyktorem tego typu czynów niż np. inteligencja jednostek.

Ciekawe badania przeprowadzili O. Janssen i E. van de Vliert (2004). Wykazali oni, że w środowisku pracy, w której jest duże nastawienie na innowacje, częściej występują konflikty interpersonalne i konieczność przełamania oporu wobec zmiany u innych pracowników. W efekcie prowadzi to do wyczerpania

emocjonalnego pracowników. Oprócz emocjonalnych kosztów związanych aktywnością przedsiębiorczą, jednostki ponoszą także negatywne skutki przeciążenia poznawczego, gdyż różne formy kreatywności wymagają wysiłku (Pera, 2013). Są one związane m.in. nie tylko z samym charakterem zadań twórczych, lecz także z kontekstem ich realizacji. Przeciążenia kognitywne w realizacji procesu twórczego wynikają z podejmowania wysiłku poznawczego, związanego m.in. z: 1) dostrzeganiem problemów, ich redefinicją i generowaniem rozwiązań (konieczność zmiany struktury wiedzy i poszerzania pola informacji, a także pozyskiwania wiedzy z zakresów bezpośrednio niezwiązanych z problemem, ale będących źródłem możliwych analogii); 2) koniecznością utrzymywania znaczącego zaangażowania poznawczego przez dłuższy czas i zmiany nastawienia poznawczego w celu spełnienia zmieniających się wymogów zadania; 3) potrzebą wychodzenia poza schematy poznawcze, związane z interpretacją sytuacji problemowej i odraczania ewaluacji pomysłów (Wojtczuk-Turek, 2016).

Oprócz wymiaru interpersonalnego aktywności przedsiębiorczej pracowników pojawia się także kwestia czynników organizacyjnych. Mogą one dotyczyć łamania istniejących zasad, procedur, norm organizacyjnych czy też nadużyć dotyczących organizacyjnych zasobów. R.M. Kanter (1982) wykazała, że pracownicy, dążąc do realizacji powierzonych im twórczych zadań, często nadmiernie i w sposób nieuzasadniony eksploatują zasoby organizacyjne czy też łamią procedury, aby się wykazać przed menedżerami osiągniętymi wynikami. Tym samym ich działalność, która potencjalnie ma być korzystna dla firmy, staje się szkodliwa i kosztowna.

Z przedstawionych analiz wynika, że nastawienie firm na przedsiębiorcze działania pracowników (tzw. przedsiębiorczość korporacyjna), oprócz niewątpliwych pozytywnych efektów w postaci nowych produktów, usług czy sprawniejszego realizowania zadań zawodowych, ma również swoją „ciemną stronę”, o której nie można zapominać.

Podsumowanie

Jak zauważył w swoim propagującym przedsiębiorczość tekście F. Kiesner (2010, s. 2), „żyjemy w erze człowieka przedsiębiorczego”. Niewątpliwie jest to prawda. Przedsiębiorczość jest „wokół nas” zjawiskiem na tyle powszechnym, że jej przejawy są dostrzegane niemal w każdym dniu. Dzięki niej również rozwijamy się i bogacimy, a nasze życie staje się łatwiejsze. To jest ta „jasna strona” przedsiębiorczości. Jest także jednak i „strona ciemna”. Przedsiębiorczość może bowiem prowadzić do nierówności społecznych, klęsk ekologicznych, kryzysów

ekonomicznych czy – jak w przypadku terroryzmu, działań mafijnych – także do śmierci. Również jednostki zatrudnione w organizacjach mogą odczuwać jej konsekwencje. Normatywny nakaz kreatywności i działań przedsiębiorczych oddziałuje negatywnie na ich dobrostan psychologiczny, gdyż menedżerowie czy właściciele firm wymuszają na nich „maksymalizację efektywności”. W gospodarce wolnorynkowej nie ma jednak „darmowych obiadów” i ludzie są zmuszeni do ponoszenia tych kosztów. Warto jednak czynić starania, aby lepiej zrozumieć „ciemną stronę przedsiębiorczości”. Analizy naukowe wymagają bowiem holistycznego spojrzenia na dany problem i zrozumienia jego uwarunkowań i różnych, często niekoherentnych czy też wręcz sprzecznych konsekwencji. Jako wyzwania stojące przed badaczami chcącymi poznać negatywną stronę tego zjawiska, warto sformułować następujący zestaw pytań problemowych:

1. Jakie są koszty finansowe, społeczne czy psychologiczne aktywności przedsiębiorczej?
2. Czy przedsiębiorczość w równym stopniu jak pozytywne niesie również negatywne skutki? Jeśli tak, to jakie one są?
3. Czy sukces danego przedsiębiorcy wiąże się z kosztami emocjonalnymi i poznawczymi podwładnych pracowników? Jeśli tak, to jakie one są?
4. Od czego zależą i na czym polegają „szkodliwe” działania przedsiębiorcze?
5. Czy można wyeliminować negatywne konsekwencje aktywności przedsiębiorczej jednostek i organizacji?
6. Jak badać „ciemną stronę” przedsiębiorczości?

Bibliografia

- Abdukadirov, S. (2010). Terrorism: The Dark Side of Social Entrepreneurship. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33, 603–617.
- Acedo, F.J., Florin, J. (2007). Understanding the Risk Perception of Strategic Opportunities: A Tripartite Model. *Strategic. Change*, 16, 97–116.
- Anderson, N., Gasteiger, R.M. (2008). Helping Creativity and Innovation Thrive in Organizations: Functional and Dysfunctional Perspectives. W: J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski (red.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc., 422–440.
- Baron, R.A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15–18.
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.

- Beaver, G., Jennings, P. (2005). Competitive Advantage and Entrepreneurial Power. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 9–23.
- Boon, B., Jones, D., Curnow, B. (2009). Out of the Blue: The Dark Side of Creative Enterprise. *Culture and Organization*, 15(3–4), 361–377.
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520.
- Chopra, A. (2013). *The Dark Side of Innovation*. Vermont: Brigantine Media.
- Covin, J., Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Cropley, D.H., Kaufman, J.P., Cropley, A.J. (2008). Malevolent Creativity: A Functional Model of Creativity in Terrorism and Crime. *Creativity Research Journal*, 20(2), 105–115.
- Dawkins, R. (1996). *Samolubny gen*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Eisenman, R. (2010). Creativity and Crime: How Criminals Use Creativity to Succeed. W: D.H. Cropley, A.J. Cropley, J.C. Kaufman, M.A. Runco (red.), *The Dark Side of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 204–217.
- Gino, F., Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gurol, Y., Atsan, N. (2006). Entrepreneurial Characteristics amongst University Students. *Education + Training*, 48(1), 25–38.
- Haynes, K.T., Hitt, M.A., Campbell, J.T. (2015). The Dark Side of Leadership: Toward a Midrange Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52, 479–505.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Kraków: Insignis.
- James, K., Taylor, A. (2010). Positive and Negative Creativity (And Unintended Consequences). W: D.H. Cropley, A.J. Cropley, J.C. Kaufman, M.A. Runco (red.), *The Dark Side of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 33–56.
- Janssen, O., Vliert van de, E., West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
- Jasper, J.M. (2010). The Innovation Dilemma: Some Risks of Creativity in Strategic Agency. W: D.H. Cropley, A.J. Cropley, J.C. Kaufman, M.A. Runco (red.), *The Dark Side of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 91–113.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Master: Corporate Entrepreneurs at Work*. New York: Simon & Schuster.
- Karmann, T., Mauer, R., Flatten, T.C., Brettel, M. (2016). Entrepreneurial Orientation and Corruption. *Journal of Business Ethics*, 133, 223–234.
- Katz, J.A., Green, R.P. (2011). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M. (2005). *Mistyka przywództwa*. Warszawa: Studio Emka.

- Kets de Vries, M. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160–167.
- Khan, F.R., Munir, K.A., Willmott, H. (2007). A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment. *Organization Studies*, 28(7), 1055–1077.
- Kiesner, F. (2010). Setting the Entrepreneurial Stage: This Is the Age of Entrepreneur. W: F. Kiesner (red.), *Creating Entrepreneurship. Making Miracles Happen*. Singapore: World Scientific Publishing, 1–8.
- Klein, M. (2004). *No Logo*. Warszawa: Muza.
- Klotz, A.C., Neubaum, D.O. (2016). Research on the Dark Side of Personality Traits in Entrepreneurship: Observations from an Organizational Behavior Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 7–17.
- Landes, D. (2008). *Bogactwo i nędza narodów*. Warszawa: Muza.
- Liu, D., Liao, H., Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- Lundmark, E., Westelius, A. (2012). Exploring Entrepreneurship as Misbehavior. W: A. Barnes, L. Taksa (red.), *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*. Emerald, 209–235. [http://www.emeraldinsight.com/doi/book/10.1108/S0742-6186\(2012\)19#](http://www.emeraldinsight.com/doi/book/10.1108/S0742-6186(2012)19#)
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Nace, T. (2004). *Gangi Ameryki. Współczesne korporacje a demokracja*. Warszawa: Muza.
- Osborne, R.L. (1991). The Dark Side of the Entrepreneur. *Long Range Planning*, 24(3), 26–31.
- Pera, A. (2013). The Role of Social Factors in the Creative Process. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 5(2), 207–212.
- Schumpeter, J.A. (2009). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (wydanie oryginalne: 1942 r.).
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Shane, S.A. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–222.
- Spreitzer, G.M., Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47, 828–847.
- Stewart Jr, W.H., Roth, P.L. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45, 401–421.
- Stewart Jr, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., Carland, J.W. (1999). A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189–214.

- Trevelyan, R. (2008). Optimism, Overconfidence and Entrepreneurial Activity. *Management Decision*, 46(7), 986–1001.
- Turek, D. (2012). Przedsiębiorca a pracownik przedsiębiorczy. Podobieństwa i różnice profili kompetencyjnych i ich implikacje dla procesów zarządzania. W: B. Jamka (red.), *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*. Warszawa: Difin, 33–57.
- Vadera, A.K., Pratt, M.G., Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221–1276.
- Williams, D.A., K'nife, K.A.K. (2012). The Dark Side of Social Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, 16, 63-75.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). The “Dark Side” of Creativity and Innovation in Organizations. W: A. Stachowicz-Stanusch, G. Mangia, A. Caldarelli (red.), *Organization Social Irresponsibility: Tools and Theoretical Insights*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc. (w druku).
- Wright, M., Zahra, S. (2011). The Other Side of Paradise: Examining the Dark Side of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(3), 1–5.

Summary

“Dark Sides” of Entrepreneurship

Entrepreneurship is a phenomenon that alongside positive aspects and consequences also includes a “dark side”. Using opportunities, or creating new solutions cannot be implemented only for “social good”, but also to the detriment of social or economic status. Negative and harmful entrepreneurship of individuals and organizations manifested in actions that violate the law and threaten the basic social norms is therefore a phenomenon that should be analysed and investigated. The paper proposes a method of categorizing “harmful entrepreneurship” on two dimensions: 1) the activity of individuals – activities of the organization and 2) the orientation of the external environment – internal orientation of one environment. The paper also presents various examples of entrepreneurial behaviour, which is an exemplification of practices inconsistent with the law and basic social norms.

Keywords: entrepreneurship, harmful entrepreneurship, unethical entrepreneurship practices

Dr Dariusz Turek

Doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, a także absolwent studiów w zakresie filozofii i psychologii. W swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań organizacyjnych, przedsiębiorczością, metodologią badań oraz etyką biznesu. Jest autorem kilkadziesiątu artykułów naukowych i ekspertyz dla różnych instytucji publicznych, a także autorem książki pt. *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie* (Difin, Warszawa 2012).