

Przemysław Zbierowski

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORCZA, POZYTYWNA I WYSOKO EFEKTYWNA DZIĘKI ZARZĄDZANIU UWAGĄ ORGANIZACYJNĄ

1. Wprowadzenie

W poszukiwaniu efektywności organizacji badacze korzystają z wielu koncepcji, zarówno sprawdzonych w teorii i praktyce, jak i całkiem nowatorskich. Wysiłki te od niedawna zostały wyodrębnione w nowy nurt badawczy, będący niejako parasolem dla różnego rodzaju poszukiwań. Nurt ten, zajmujący się organizacjami wysoko efektywnymi (*high performance organization* – HPO), spokrewniony jest blisko z innym, jeszcze nowszym punktem badawczego spojrzenia – pozytywną nauką o organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Oba pola, a szczególnie ich połączenie, otwierają nieznane dotychczas szanse zrozumienia wysokiej efektywności, badania jej czynników i przyczyn oraz tworzenia praktycznych technik i narzędzi prowadzących do jej osiągnięcia.

Badając źródła wysokiej efektywności, nie sposób nie zwrócić uwagi na zjawisko przedsiębiorczości organizacyjnej. Wyróżnia się ona niespotykanym potencjałem wpływania na efektywność działania organizacji [Kirzner 1973; Schumpeter 1934; Venkataraman 1997]. Wiele wskazuje również na to, że organizacje przedsiębiorcze mają dużo większą szansę stać się organizacjami wysoko efektywnymi. Przedsiębiorcy organizacyjni podobnie jak przedsiębiorcy indywidualni stawiają sobie ambitne cele, posiadają wysokie aspiracje rozwojowe, nieustannie dążą do innowacji, przekształcają istniejące struktury i strategie, tworzą wartość w wielu płaszczyznach prowadzącą organizację ku nieśmiertelności. Trudno zaprzeczyć zatem tezie, iż przedsiębiorczość organizacyjna jest – albo powinna być – obiektem poszukiwań każdej firmy. Skąd jednak bierze się tak cenne ukierunkowanie organizacji? Jakie są źródła przedsiębiorczości organizacyjnej?

Badacze w poszukiwaniu wyjaśnienia zjawiska przedsiębiorczości organizacyjnej sięgają do wielu teorii z zakresu nauki o organizacji. B.B. Lichtenstein i C. Jones

[2004] za J. Pfefferem [1981] uważają, iż trzy teorie są podstawą wszystkich innych. Szczególne znaczenie mają w tym zakresie teoria agencji oraz teoria determinizmu, określana również jako instytucjonalna, między którymi zdaje się istnieć sprzeczność, która, przeniesiona na pole nauki przedsiębiorczości, pozwala przeciwstawić sobie siły zewnętrzne i wewnętrzne kształtujące to zjawisko w organizacjach. Czy przedsiębiorczość organizacyjna jest zatem efektem przemyślanych działań zapoczątkowanych przez agenta zmiany, czy też może jest wynikiem zewnętrznego nacisku, który determinuje działania organizacji? Podejmuję próbę empirycznej odpowiedzi na to pytanie na podstawie modelu przeciwstawiającego sobie dwie teorie i dwie siły: zewnętrzną i wewnętrzną. Siła zewnętrzna reprezentuje teorię instytucjonalną i deterministyczną oraz model organizacji przemysłowej, który podkreśla znaczenie otoczenia dla strategicznych działań firmy, w tym strategicznego ukierunkowania przedsiębiorczego; przejawia się on tutaj jako krajowy profil instytucjonalny dla przedsiębiorczości oraz uwarunkowania, jakie otoczenie stwarza organizacjom. Siła wewnętrzna reprezentująca teorię agencji i zasobową jest tu utożsamiona z organizacyjnymi procesami rozmieszczenia uwagi, szczególnie uwagi przedsiębiorczej.

2. Wysoka efektywność w kontekście pozytywnej nauki o organizacji

Pozytywna nauka o organizacji została powołana do życia w 2003 roku [Cameron, Dutton, Quinn 2003]. POS oferuje nowe spojrzenie na stare problemy, a właściwie idzie dalej, bo proponuje zapomnienie o problemach, które wymagają rozwiązania, i skupienie się na organizacji jako „tajemnicy” czy „cudzie”, który powinniśmy podziwiać. Taki nowy punkt widzenia może przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zjawisk organizacyjnych i odkrycia nowych, niewidocznych wcześniej dla badaczy wyposażonych w tradycyjne podejścia i techniki.

Pozytywna nauka o organizacji ma swoją główną inspirację w psychologii pozytywnej, stworzonej przez byłego prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego Martina E. Seligmana w 1998 roku. Tradycyjnie psychologia, która przyjęła formę zawodu w latach czterdziestych XX w., koncentrowała się na różnego rodzaju patologiach, chorobach, niezdolności, krzywdzie i smutku. Psychologia pozytywna proponuje odmienną perspektywę, nie zastępując tradycyjnych podejść, lecz podejmując próbę ich uzupełnienia. Przekierowuje uwagę z tego, czego ludziom brakuje, na to, co posiadają, podkreślając mocne strony ludzkiej natury, pozwalające budować pomyślne życie, rozkwitać i być szczęśliwym [Seligman 2002]. Szczęście w perspektywie psychologii pozytywnej nie jest rezultatem kodu genetycznego czy przypadku. Może być osiągnięte przez rozpoznanie i wykorzystanie szerokiego wachlarza cech i doświadczeń, takich jak optymizm, mądrość, życzliwość czy wiarygodność.

Podobne założenia przyjmuje podejście pozytywne na polu organizacji. Jest ono swego rodzaju nową filozofią organizacji. Nie odrzucając organizacyjnych i

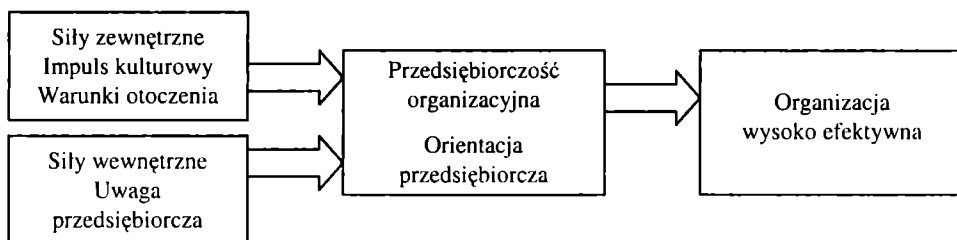
społecznych zjawisk, takich jak chciwość, egoizm, manipulacja, brak zaufania czy niepokój, stara się podkreślać zjawiska pozytywne, takie jak wdzięczność, uznanie, współpraca, prawość, witalność, poczucie sensu, wiarygodność, odporność, mądrość, lojalność, szacunek i uczciwość [Cameron, Dutton, Quinn 2003]. Pozytywna nauka o organizacji jest nowym podejściem zarówno ontologicznym, jak i epistemologicznym, rzuca nowe światło na to, czym jest organizacja i jak ją poznać. Nie jest pojedynczą teorią, bardziej punktem widzenia podkreślającym pozytywne i dynamiczne społeczne i organizacyjne zjawiska, rozciągając uwagę na „uwarunkowania (procesy, zdolności, struktury, metody), motywacje (bezinteresowność, altruizm) oraz wyniki (witalność, poczucie sensu, radość, dobre relacje) związane z pozytywnymi zjawiskami” [Cameron, Dutton, Quinn 2003, s. 4].

Pozytywna nauka o organizacji w naturalny sposób wiąże się również z nurtem badawczym koncentrującym się na organizacjach o ponadprzeciętnej efektywności. Stara się on zidentyfikować kluczowe czynniki prowadzące organizację do osiągnięcia wysokiej efektywności, rozumianej w sposób wielowymiarowy, nie ograniczający się do aspektu finansowego, obejmujący również kryteria społeczne, przede wszystkim realizację ludzkiego potencjału. Jednym z kryteriów sukcesu organizacji podkreślanym przez pozytywną naukę o organizacji jest ponadprzeciętna efektywność, wyższa niż innych firm działających w branży i podobnych warunkach i, jak podkreślają badacze, niespodziewanie wysoka (*unexpectedly high*). W tym właśnie punkcie pozytywna nauka o organizacji łączy się z nurtem ponadprzeciętnej efektywności.

Nurt ponadprzeciętnej efektywności jest starszy od pozytywnej nauki o organizacji i swoim dorobkiem obejmuje wiele znaczących pozycji teoretycznych i empirycznych. Ich podsumowania i przeglądu dokonał A.A. de Waal [2005]. Podobnie jak w pozytywnej nauce o organizacji, wyodrębnił on w modelu relacji cechy jej i jej uczestników, instytucje, takie jak struktura, kultura, strategia, procesy, technologia, oraz konsekwencje, wśród których naczelną rolę zajmuje wysoka efektywność. Wysoka efektywność jest tutaj rozumiana wielowymiarowo i obejmuje: szybki i stabilny wzrost wyższy niż konkurentów, zdolność adaptacji do zmian, szybkie reagowanie na zmiany, orientację długookresową, integrację strategii, struktury, procesów, ciągłe udoskonalanie kluczowych zdolności, realizację ludzkiego potencjału. Autor ten identyfikuje również listę czynników prowadzących organizację do osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności. Na tej liście znajdują się: międzywydziałowa i międzyorganizacyjna współpraca, prosta i płaska struktura organizacyjna, redukcja barier między jednostkami, wspieranie dzielenia się informacjami i wiedzą, tworzenie ekscytującej wizji będącej wyzwaniem dla uczestników organizacji, harmonizowanie perspektywy krótkookresowej z długookresową, stawianie ambitnych, mierzalnych i osiągalnych celów, tworzenie powszechnego zrozumienia ukierunkowania i strategii organizacji, dobry i sprawiedliwy system wynagradzania, ciągłe upraszczanie i ulepszanie wszystkich procesów organizacyjnych, ciągłe innowacje produktowe, kreowanie interaktywnej komunikacji wewnętrznej, utrzymywanie i wzmacnianie zaufania na wszystkich poziomach, tworze-

nie organizacji uczącej się, przyciąganie wyjątkowych ludzi, tworzenie bezpiecznego miejsca pracy, *empowerment*, tworzenie kultury przejrzystości, otwartości i zaufania.

Studiując listę czynników wysokiej efektywności, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że lista ta jest w znacznym stopniu podobna do listy zjawisk charakterystycznych dla przedsiębiorczości organizacyjnej. Można zatem postawić teoretycznie tezę, iż przedsiębiorczość w organizacji w znacznym stopniu przyczynia się do tworzenia organizacji wysoce efektywnej, co w połączeniu z wcześniej zaznaczonym wpływem sił wewnętrznych i zewnętrznych na organizację można przedstawić w postaci modelu (rys. 1).



Rys. 1. Model zależności

Źródło: opracowanie własne.

3. Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej

Przedsiębiorczość organizacyjna od dawna jest uznawana za potencjalnie skuteczne narzędzie osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Badacze zgodnie uważają, że może być ona wykorzystana do poprawy pozycji konkurencyjnej, przekształcania organizacji, rynków i sektorów, gdy szanse na przynoszące wartość innowacje są podejmowane i wykorzystywane. Wielokrotnie również udowodniano, iż przedsiębiorczość organizacyjna zapewnia ponadprzeciętną efektywność działania firmy.

Szczególnie aktualny w badaniach przedsiębiorczości organizacyjnej jest problem jej pomiaru. Jedynie w ciągu ostatnich lat zostało zaproponowanych wiele indeksów i metod pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach, a niektóre z nich w bezpośredni sposób nawiązują również do efektywności przedsiębiorczej (np. indeks efektywności przedsiębiorczej – *entrepreneurial performance index* – EPI). Największą jednak popularność jako narzędzie pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej zdobyła orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation* – EO). Podstawą tej koncepcji jest obserwacja, że firmy przedsiębiorcze różnią się od innych: mają tendencję do podejmowania większego ryzyka niż inne przedsiębiorstwa, proaktywnie szukają nowych szans i kładą silny nacisk na innowacje i nowe produkty [Khandwalla 1977; Miller, Friesen 1982; Mintzberg 1973]. Podstawą wy-

prowadzenia tej skali było założenie, że poziom przedsiębiorczości występujący w firmie jest zagregowaną sumą trzech wymiarów: „zakresu, w jakim menedżerowie są zdolni do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą (wymiar podejmowania ryzyka), promowania zmiany i innowacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę (wymiar innowacji) oraz agresywnego konkurowania z innymi firmami (wymiar proaktywności)” [Covin, Slevin 1988, s. 218].

Teoria głosząca, że innowacyjność jest fundamentalną aktywnością organizacji przedsiębiorczej, została po raz pierwszy zaprezentowana przez J. Schumpetera [1934]. Innowacyjność jest tu rozumiana jako tworzenie i rozwój nowych produktów i procesów. G.T. Lumpkin i G.G. Dess definiują innowacyjność przedsiębiorczą jako „chęć wspierania kreatywności i eksperymentowania we wprowadzaniu nowych produktów i usług oraz nowatorstwo, przywództwo technologiczne oraz badania i rozwój w rozwijaniu nowych procesów” [Lumpkin, Dess 2001, s. 431]. Blisko powiązana z przedsiębiorczością była od dawna również skłonność do podejmowania ryzyka. J.S. Mill [1965] dowodził, że podejmowanie ryzyka jest atrybutem przedsiębiorców. Definiując skłonność do podejmowania ryzyka, D. Miller i P.H. Friesen [1983] twierdzą, iż jest to zakres, w jakim menedżerowie zdolni są dokonywać dużych wkładów zasobów w przedsięwzięcia mogące zakończyć się niepowodzeniem. G.G. Dess i G.T. Lumpkin definiują ryzyko jako „podejmowanie decyzji i działań bez pewnej wiedzy na temat możliwych skutków; niektóre przedsięwzięcia mogą również wymagać zaangażowania zasobów” [Dess, Lumpkin 2004, s. 375]. Badacze prezentują różne podejścia do proaktywności i różne jej definicje, można jednak wyodrębnić dwa zasadnicze jej atrybuty: agresywne zachowanie skierowane na konkurentów (niektórzy badacze traktują agresywną konkurencyjność jako odrębny wymiar orientacji przedsiębiorczej, w prezentowanym tutaj układzie trójwymiarowym zmienna ta mieści się w wymiarze proaktywności) oraz organizacyjne podejmowanie korzystnych szans biznesowych.

Najczęściej używana operacjonalizacja teorii orientacji przedsiębiorczej jest dziełem J.G. Covina i D.P. Slevina [1989]. Jest ona oparta na konceptualizacjach P.N. Khandwalli [1977] oraz D. Millera i P.H. Friesena [1983]. Uważali oni, że trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej: innowacyjność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka działają razem, tworząc „uniwymiarową” orientację strategiczną, i że powinny być one agregowane. Założenie to, cała konceptualizacja oraz wykonana na jej podstawie operacjonalizacja wykazały swoją przydatność w wielu badaniach empirycznych. Późniejsze opracowania wskazywały jednak na problem wymiarowości koncepcji orientacji przedsiębiorczej oraz niezależności poszczególnych wymiarów [Dess, Lumpkin, McGee 1999; Lumpkin, Dess 1996; Zahra 1993]. Jako przeciwstawienie „uniwymiarowej” mierze w formie zaproponowanej przez J.G. Covina i D.P. Slevina [1988] została zaprezentowana miara „multiwymiarowa” traktująca oddzielnie każdy w wymiarów [Lumpkin, Dess 1996]. Zwolennicy drugiego podejścia udowadniają, że każdy z wymiarów orien-

tacji przedsiębiorczej w inny sposób przyczynia się do procesu przedsiębiorczości. Podkreślają oni potencjał każdego z wymiarów do wpływania na zmienne wyjściowe działania organizacji, takie jak jej efektywność [Lumpkin, Dess 2001].

4. Uwaga przedsiębiorcza

Przedstawiona koncepcja zakorzeniona jest w tradycji wcześniejszych prac łączących perspektywę uwagi z zachowaniami administracyjnymi [Simon 1947], uczeniem się i zdolnością adaptacji firm [Cyert, March 1963], zorganizowaną anarchią [March, Olsen 1976] i procesem nadawania znaczenia [Weick 1979]. Podążając za tym tokiem rozumowania, ostatnio W. Ocasio zaproponował teorię spojrzenia na firmę opartą na uwadze (*attention-based view of the firm*), która zawiera „zauważanie, odkodowywanie, interpretowanie oraz skupianie czasu i energii przez decydentów organizacji zarówno na problemach, jak i ich rozwiązaniach” [Ocasio 1997, s. 189]. Działania przedsiębiorcze są rezultatem kompleksowych interakcji pomiędzy uwagą indywidualną, uwagą organizacyjną, otoczeniem organizacji oraz organizacją samą w sobie.

W tradycji zarządzania strategicznego oraz zachowań organizacyjnych uwaga jest częścią procesu percepcji, czyli procesu, w jakim ludzie zauważają i nadają sens informacyjny otoczeniu. Świat, jaki widzimy, nie jest taki w rzeczywistości, a jest jedynie naszym jego obrazem. Również nasze decyzje i działania podejmujemy nie na podstawie rzeczywistości, a na podstawie naszej jej percepcji, której początkiem jest uwaga. Na tym etapie ludzie zauważają część dostępnej informacji i odrzucają resztę. Przejście informacji przez filtr uwagi jest warunkiem koniecznym do zaistnienia percepcji. Na proces uwagi w tym ujęciu może mieć wpływ wiele czynników: kontekst, kultura czy atrybuty indywidualne. Selektywność uwagi jest jedną z jej podstawowych cech i pozwala traktować ją jako zasób oraz budować teorię firmy opartą na uwadze jako rozwinięcie podejścia zasobowego [Penrose 1959], przy czym kluczowym zasobem organizacji warunkującym jej sukces jest uwaga organizacyjna.

W. Ocasio [1997], za R.M. Shiffrinem i M.W. Schneiderem [1977], wyróżnia dwa modele procesów uwagi: kontrolowany i automatyczny. Pierwszy wymaga dużej pojemności uwagi, jest w większości poddany kontroli jednostki i silnie zależy od obciążenia aktywnością. Drugi odbywa się poza aktywną kontrolą jednostki, jest trudny do oceny i stanowi rezultat uczenia się i doświadczenia.

Kluczowe dla analizowania procesów dotyczących uwagi organizacyjnej jest badanie jej rozmieszczenia. Uwaga koncentruje się na wielu obiektach i w ten sposób tworzona jest dystrybucja uwagi. W dystrybucji uwagi mają znaczenie zarówno ilość, jak i typ uwagi poświęcanej każdemu obiektowi. Wyniki badań pokazują, że dystrybucja uwagi istnieje również na poziomie zbiorowym. Ponadto powszechne jest przekonanie, że uwaga może być w organizacji zinstytucjonalizowana – tworzy się konsensus wokół tego, na czym pracownicy powinni skupiać uwa-

gę i jak powinni to robić. Przedmiotem niniejszego opracowania jest zatem dystrybucja wewnętrznej uwagi na poziomie organizacji.

Podstawowe założenie teorii firmy opartej na uwadze mówi, że to, na czym organizacja skupia uwagę, wyznacza działania, jakie organizacja podejmuje. Przenosząc to założenie na pole nauki przedsiębiorczości, można postawić tezę, iż rozmieszczanie uwagi na atrybutach przedsiębiorczości będzie powodować podwyższony poziom przedsiębiorczości organizacyjnej. Wskazanie kluczowych atrybutów przedsiębiorczości stwarza jednak poważne problemy, nauka przedsiębiorczości mimo kilkudziesięciu lat istnienia nie wytworzyła bowiem jeszcze niepodważalnego paradygmatu [Morris 1998; Meyer, Neck, Meeks 2002]. Różni badacze prezentują nieco odmienne wizje przedsiębiorczości; J. Schumpeter [1934] jej istoty upatrywał w innowacyjności i nowych kombinacjach, dla I.M. Kirznera [1973] i S. Venkataramana [1997] kluczowe dla przedsiębiorczości są szanse, umiejętność ich dostrzegania i wykorzystywania, W.B. Gartner [1988] zaś twierdzi, że przedsiębiorczość to tworzenie nowych przedsięwzięć, a szybki wzrost należy już do zainteresowań innej dziedziny badawczej. Powyższe ujęcia oraz wiele innych teoretycznych i empirycznych prac z dziedziny natury przedsiębiorczości posłużyły do stworzenia listy wyróżników przedsiębiorczości. Wyróżniki zostały następnie zoperacjonalizowane, tworząc listę jedenastu obiektów uwagi przedsiębiorczej: (1) szanse – rozbieżności w dostrzeganym, ciągle zmieniającym się krajobrazie i czasobrazie, niewykorzystywane przez innych, które można wypełnić dzięki dostarczaniu odbiorcom więcej wartości niż dotychczas, (2) nadawanie sensu zdarzeniom strategicznym jako szansom, (3) ustawiczna aktywność składająca się z działań podejmowanych przez ludzi w ramach sieci społecznych, (4) proaktywność – dokonywanie dużych zmian, (5) innowacyjność – dokonywanie zmian znacząco nowych w sensie globalnym, (6) podejmowanie ryzyka – stawianie czoła wyzwaniom, (7) dostrzeganie, myślenie i działanie zorientowane na dokonywanie przeobrażeń (w sferze społecznej, ekonomicznej, politycznej, kulturowej, technicznej) akceptowanych przez ludzi, (8) podejmowanie i szybki rozwój przedsięwzięć przynoszących wzrost wartości, (9) mobilizowanie potencjału strategicznego na bazie użytkowanych zasobów, niekoniecznie znajdujących się pod bezpośrednią kontrolą, (10) długofalowe ukierunkowanie działalności – formalizacja i urzeczywistnianie wizji rozwojowej, misji, strategii, (11) tworzenie bogactwa – odpowiedzialne dążenie do konkretnych efektów przynoszonych przez realizowane przedsięwzięcia (w wymiarze finansowym, strategicznym, strukturalnym, społecznym). Badania w zakresie uwagi przedsiębiorczej doprowadziły natomiast do identyfikacji czterech jej wymiarów: społecznego i rozwoju (obiekty 3, 7, 8 i 9), konkurencyjności rynkowej (4 i 5), ryzyka i celu (6, 10 i 11) oraz szansy (1 i 2).

5. Kulturowy impuls przedsiębiorczości

Wielokrotnie poszukiwano teoretycznie i empirycznie zewnętrznego impulsu przedsiębiorczości. Spośród wielu czynników zewnętrznych kulturze narodowej przypisuje się szczególnie silny wpływ na przedsiębiorczość, również przedsiębiorczość organizacyjną. J.C. Hayton, G. George i S.A. Zahra [2002] podsumowują 21 studiów empirycznych badających zależności między kulturą narodową a przedsiębiorczością, opublikowanych podczas ostatniej dekady. Mimo wielokrotnego wykorzystywania tej koncepcji w badaniach, nie jest ona wolna od ograniczeń. Jak zauważają J.C. Hayton, G. George i S.A. Zahra [2002], związek między wymiarami kultury G. Hofstede'a a różnymi aspektami przedsiębiorczości może nie być stabilny w czasie. Z.J. Acs [1992] odkrył, że istnieje jedynie nikła korelacja pomiędzy poziomem indywidualizmu a siłą małych przedsiębiorstw. Inne badania także potwierdzają ograniczoność wpływu kultury na przedsiębiorczość. Powyższe argumenty wskazują, że ograniczanie czynników kulturowych do kultury narodowej jest zbyt prostym uproszczeniem, jako że istnieją inne aspekty tego otoczenia, które nie mieszczą się w tej koncepcji. Jako alternatywna, a w pewnym sensie również uzupełniająca, została przez T. Kostovą [1997] na podstawie teorii instytucjonalnej B. Scotta zaprezentowana koncepcja krajowego profilu instytucjonalnego.

Wiele wskazuje na to, że otoczenie instytucjonalne jest charakterystyczne dla każdego kraju, a różnice w tym otoczeniu między poszczególnymi krajami mogą mieć znaczący wpływ na poziom przedsiębiorczości. Instytucje odzwierciedlają otoczenie krajowe w stosunkowo szeroki sposób, jako że zawierają normy społeczne [Parsons 1960], społecznie podzielaną wiedzę, zasady i regulacje, struktury poznawcze [March, Simon 1958] oraz inne elementy. Krajowy profil instytucjonalny odzwierciedla otoczenie instytucjonalne rozumiane jako „zestaw wszystkich znaczących instytucji, które zostały utrwalone na przestrzeni czasu, funkcjonują w danym kraju i są przenoszone na poziom organizacji poprzez jej członków” [Kostova 1997, s. 180]. Otoczenie instytucjonalne jest wsparte na trzech filarach, zawiera trzy główne typy instytucji: regulacyjne, poznawcze i normatywne. Składnik regulacyjny zawiera istniejące prawa i zasady w konkretnym otoczeniu krajowym, które promują określone typy zachowań, a powstrzymują inne. Składnik poznawczy odzwierciedla struktury kognitywne i wiedzę podzielaną przez społeczeństwo. Struktury kognitywne wpływają na zachowania jednostek: kształtują programy poznawcze – schematy, ramy, których używają jednostki, selekcionując i interpretując informacje. Komponent normatywny zawiera wartości społeczne, wierzenia i założenia dotyczące ludzkiej natury i zachowań zakorzenionych w jednostkach i podzielanych przez otoczenie. Trzy składniki nazywane są w dalszej części wymiarami krajowego profilu instytucjonalnego.

L.W. Busenitz, C. Gomez i J.W. Spencer [2000] na bazie pracy T. Kostovej stworzyli konceptualizację krajowego profilu instytucjonalnego dla przedsiębior-

czości oraz narzędzie jego pomiaru. Składają się one również z trzech wymiarów. Wymiar regulacyjny odnosi się do prawa, regulacji i polityki rządu, która zapewnia wsparcie dla nowo tworzonych firm, pomaga ograniczyć ryzyko przedsiębiorców i ułatwia pozyskanie zasobów. Wymiar poznawczy zawiera wiedzę i umiejętności, odnoszące się do zakładania firmy i prowadzenia interesów. Wymiar normatywny mierzy stopień, w jakim społeczeństwo podziwia działalność przedsiębiorczą i ceni kreatywne i innowacyjne myślenie.

6. Wpływ uwarunkowań otoczenia

G.G. Dess i D.W. Beard [1984], podążając za H.E. Aldrichem [1979], uważają, że podstawowymi uwarunkowaniami, jakie otoczenie stwarza organizacjom, czy też jego wymiarami są: obfitość (zasobność), złożoność (jednorodność/różnorodność, koncentracja/rozproszenie) oraz dynamika (stabilność/niestabilność, turbulencja). W niniejszym referacie zastosowano to rozumowanie, które wielokrotnie dowiodło swojej rzetelności.

W.H. Starbuck [1965] twierdzi, iż obfitość otoczenia jest zakresem, w jakim otoczenie może wspierać zrównoważony wzrost. Organizacje pragną się rozwijać po części dlatego, aby uczynić swoje otoczenie bardziej obfitym. Również R.M. Cyert i J.G. March [1963] uważają obfitość otoczenia za czynnik, który w relacji z gromadzeniem rzadkich zasobów zapewnia organizacji stabilność i przetrwanie. G.J. Castrogiovanni [1991] traktuje obfitość jako wymiar otoczenia organizacji i definiuje ją jako niedobór lub dostatek krytycznych zasobów niezbędnych dla (jednej lub większej liczby) firm działających w danym otoczeniu. Zasoby dostępne w ramach otoczenia wpływają na przetrwanie i rozwój organizacji działających w tym otoczeniu, oddziałują również na możliwość wejścia do otoczenia przez inne jednostki. Obfitość otoczenia najczęściej jest przeciwstawiana jego wrogości, inne terminy określające ten wymiar to ograniczoność, rzadkość, szczodroblwość czy zasobność. Najczęściej wykorzystywanymi miarami obfitości są wzrost rynku, wzrost sprzedaży, poziom zyskowności branży [Staw, Sz wajkowski 1975; Dess, Beard 1984], poziom konkurencji [Wiklund, Shepherd 2003] czy popyt i podaż produktów sektora [Yasai-Ardekani 1989].

Dynamika otoczenia manifestuje się w stopniu niestabilności czy turbulencji podstawowych elementów otoczenia, takich jak uwarunkowania sektora, jak również bardziej ogólne siły ekonomiczne, technologiczne, społeczne i polityczne [Dess, Beard 1984; Scharfman, Dean 1991]. J.R. Hough i M.A. White [2004] sugerują, że dynamika otoczenia wpływa nie tylko na działania organizacji, ale również na sposób, w jaki analizuje ona otoczenie. „Skanowanie” otoczenia jest najbardziej intensywne w otoczeniach o wysokiej i niskiej dynamice. J. Wiklund i D. Shepherd [2003] przedstawiają model aspiracji rozwojowych menedżerów małych i średnich firm. W modelu tym zależność między aspiracjami i wzrostem zależy od dynamiki otoczenia; w otoczeniu dynamicznym wpływ aspiracji rozwojowych jest silniejszy.

M.P. Miles, J.G. Covin i M.B. Heeley [2000] utrzymują, iż dynamika otoczenia wpływa na przyjęcie postawy strategicznej, moderuje również zależności między strukturą organizacyjną, postawą strategiczną i efektywnością działania; w otoczeniu dynamicznym firmy stają się bardziej przedsiębiorcze.

Wielu badaczy konceptualizuje złożoność otoczenia jako różnorodność i zakres działań organizacji. Według A. Pomykałskiego [2001] otoczenie można określić jako proste lub złożone. Złożoność otoczenia organizacji uzależnia się od liczby jednostek, które w nim uczestniczą, a zatem od liczby produktów, konsumentów, dostawców i konkurentów, szeregując od kilku, w prostym otoczeniu, do wielu w złożonym otoczeniu. Zróżnicowanie oznacza zaś wielopostaciowość otoczenia organizacji i może być jednopostaciowe lub wielopostaciowe.

Zarówno prace teoretyczne, jak i empiryczne wskazują, iż uwarunkowania otoczenia mają wpływ na procesy poznawcze zachodzące w organizacji. P.N. Khandwalla [1977] utrzymuje, że przedsiębiorczość jest pozytywnie powiązana z wrogością otoczenia. Z drugiej jednak strony, D. Miller i P.H. Friesen [1982] dowodzą, iż relacja ta jest odwrotna, co zostało również potwierdzone przez M.P. Milesa, D.R. Arnolda i D.L. Thompsona [1993]. Obfitości otoczenia wielu badaczy przypisuje również rolę moderującą relacje pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością działania organizacji. P.N. Khandwalla [1977] dowodzi również, że w otoczeniu dynamicznym organizacje są bardziej skłonne przejawiać zachowania przedsiębiorcze. Podobnie J.L. Naman i D.P. Slevin [1993] twierdzą, iż w otoczeniu dynamicznym przedsiębiorczość organizacyjna jest drogą do osiągnięcia lepszego dopasowania do otoczenia, które zapewnia wyższą efektywność. G.G. Dess i D.W. Beard [1984] sugerują, iż menedżerowie w złożonym otoczeniu odczuwają wyższą niepewność i mają większe potrzeby informacyjne. Podobny pogląd prezentują P.G.W. Jansen i L.L.G.M. van Wees [1994]. Odpowiedzią na niepewność jest przemodelowanie organizacji i wdrażanie nowych sposobów myślenia, w tym postaw przedsiębiorczych.

7. Hipotezy badawcze, konstrukcja i wyniki badań

Organizacje, aby funkcjonować, lepiej dopasowują się do otoczenia [Lawrence, Lorsch 1967]. Dorobek teoretyczny i empiryczny wskazuje na to, iż przedsiębiorczość organizacyjna jest drogą do dopasowania organizacji do otoczenia wrogiego, dynamicznego i złożonego. P.M. Kreiser, L.D. Marino i K.M. Weaver [2002] zakładają, iż czynniki kulturowe odgrywają istotną rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości organizacyjnej. Zgodnie z wcześniejszymi pracami [Lumpkin, Dess 1996] twierdzą oni, iż wpływ kultury narodowej jest szczególnie silny w dziedzinie przedsiębiorczości, jako że indywidualne zachowania prowadzą do przedsiębiorczości na poziomie organizacji. Również L.W. Busenitz, C. Gomez i J.W. Spencer [2000] jako przyszły kierunek swoich badań rekomendują hipotetycznie istniejące zależności pomiędzy

krajowym profilem instytucjonalnym przedsiębiorczości a różnymi aspektami przedsiębiorczości organizacyjnej (innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka). Można zatem postawić następującą hipotezę badawczą:

H1: Wymiary orientacji przedsiębiorczej są powiązane z otoczeniem organizacji.

Z drugiej jednak strony teoria uwagi organizacyjnej [Ocasio 1997; Davenport, Beck 2001] oparta na teorii zasobowej [Penrose 1959] zakłada, iż procesy organizacyjne mają swoje źródło wewnątrz organizacji, w dystrybucji uwagi organizacyjnej. Wylania się z tego hipoteza w pewnym sensie konkurencyjna w stosunku do pierwszej:

H2: Wymiary orientacji przedsiębiorczej są powiązane z rozmieszczeniem uwagi przedsiębiorczej.

Testowanie postawionych hipotez pozwoli odpowiedzieć na pytanie o zewnętrzne i wewnętrzne kształtowanie przedsiębiorczości organizacyjnej i opowiedzieć się w tym przypadku za adekwatnością teorii instytucjonalnej lub teorii agencji.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na próbie 124 organizacji różnej wielkości. Badanie przeprowadzono metodą percepcji menedżerskiej [Lyon, Lumpkin, Dess 2000] za pomocą kwestionariusza. W każdej organizacji respondentem była osoba kierująca lub członek ścisłego kierownictwa [Lumpkin, Dess 1996; Kreiser, Marino, Weaver 2002]. Kwestionariusz składał się z części mierzących poszczególne zmienne. Krajowy profil instytucjonalny został zmierzony przy użyciu narzędzia opracowanego przez L.W. Busenitza, C. Gomez i J.W. Spencer [2000]. Do pomiaru wymiaru regulacyjnego posłużyło pięć pytań, cztery do poznawczego i również cztery do normatywnego. Statystyki alfa Cronbacha wyniosły odpowiednio 0,88, 0,86 i 0,77. Obfitość otoczenia mierzona była za pomocą pięciu pytań (alfa Cronbacha = 0,61), dynamika przez cztery pytania (alfa = 0,68), a złożoność przez dwa (alfa = 0,80). Trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej zostały zmierzone przy użyciu narzędzia P.M. Kreisera, L.D. Marino i K.M. Weavera [2002]. Trzy pytania mierzyły innowacyjność, trzy proaktywność, a dwa skłonność do podejmowania ryzyka (współczynniki alfa wyniosły 0,76, 0,60 i 0,79). Oryginalne narzędzie zostało stworzone do pomiaru uwagi przedsiębiorczej. Zmierzono ilość i typ uwagi poświęcanej 11 wyróżnikom przedsiębiorczości, a następnie czterem jej wymiarom.

W celu testowania postawionych hipotez przeprowadzono analizę korelacji oraz wielorakiej regresji liniowej. Wyniki analizy korelacji wskazują, że nie istnieje statystycznie istotne powiązanie między uwarunkowaniami otoczenia i wymiarami krajowego profilu instytucjonalnego dla przedsiębiorczości a wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Hipoteza H1 musi być zatem odrzucona, co oznacza, iż uwarunkowania otoczenia i czynniki kulturowo-instytucjonalne nie wpływają na przedsiębiorczość organizacyjną, a teoria instytucjonalna posiada niewielki potencjał tłumaczenia tego zjawiska. Tabela 1 zawiera wyniki analizy korelacji między wymiarami uwagi przedsiębiorczej a wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

Co interesujące, zaobserwowano w tym przypadku jedynie pozytywne zależności. Wymiar konkurencyjności rynkowej okazał się silnie pozytywnie skorelowany

z innowacyjnością (0,348, $p < 0,01$) i skłonnością do podejmowania ryzyka (0,277, $p < 0,01$), wymiar ryzyka i szansy jest skorelowany ze skłonnością do podejmowania ryzyka (0,200, $p < 0,05$) i silnie skorelowany z proaktywnością (0,332, $p < 0,01$). W celu potwierdzenia wyników analizy korelacji przeprowadzono analizę wielorakiej regresji liniowej ze wsteczną metodą eliminacji zmiennych. Analiza została przeprowadzona oddzielnie dla każdego z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, który był zmienną wyjaśnianą, zmiennymi wyjaśniającymi były za każdym razem wymiary uwagi przedsiębiorczej. Wyniki analizy regresji są przedstawione w tab. 2.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji między wymiarami uwagi przedsiębiorczej a wymiarami orientacji przedsiębiorczej

Wymiary uwagi przedsiębiorczej		Wymiary orientacji przedsiębiorczej		
		innowacyjność	podejmowanie ryzyka	proaktywność
Społeczny i rozwoju	Korelacja Pearsona	.013	-.073	.066
	Istotność	.885	.423	.464
Konkurencyjności rynkowej	Korelacja Pearsona	.348**	.277**	.162
	Istotność	.000	.002	.071
Ryzyka i celu	Korelacja Pearsona	.138	.200*	.332**
	Istotność	.126	.026	.000
Szansy	Korelacja Pearsona	.071	-.086	.106
	Istotność	.432	.344	.242

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji liniowej ze wsteczną metodą eliminacji zmiennych

Zmienne niezależne – wymiary uwagi przedsiębiorczej	Wymiary orientacji przedsiębiorczej		
	innowacyjność	podejmowanie ryzyka	proaktywność
Konkurencyjności rynkowej	.348***	.277***	.162*
Ryzyka i celu		.200**	.332***
R^2	.121	.117	.137
adj. R^2	.114	.102	.122

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar konkurencyjności rynkowej jest zmienną wyjaśniającą dla wszystkich trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, skłonności do podejmowania ryzyka i proaktywności (odpowiednio 0,348, $p < 0,01$; 0,277, $p < 0,01$ i 0,162, $p < 0,10$), natomiast wymiar ryzyka i celu jest zmienną wyjaśniającą dla skłonności do podejmowania ryzyka (0,200, $p < 0,05$) oraz proaktywności (0,332, $p < 0,01$). Siła wyjaśniająca testowanych modeli wynosi odpowiednio 0,114, 0,102 i 0,122 dla innowacyjności, skłonności do podejmowania ryzyka oraz proaktywno-

ści. Powyższe wyniki pozwalają przyjąć hipotezę H2, co oznacza, iż przedsiębiorczość organizacyjna jest w pewnym stopniu zależna od rozmieszczenia uwagi przedsiębiorczej.

8. Dyskusja, implikacje praktyczne, ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Jak wykazały wcześniejsze badania dotyczące uwagi przedsiębiorczej [Bratnicki, Zbierowski 2003], jest ona potencjalnym źródłem przedsiębiorczości organizacyjnej. Tym razem podjęta została próba określenia jej wpływu na przedsiębiorczość organizacyjną również w konfrontacji z zewnętrznym wpływem otoczenia organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż otoczenie zewnętrzne posiada niewielki potencjał wpływania na przedsiębiorczość organizacyjną. Można zatem zaryzykować twierdzenie, iż teoria instytucjonalna nie jest odpowiednia do tłumaczenia tego zjawiska.

Czy zatem przedsiębiorczość organizacyjna może być kształtowana przez siłę wewnętrzną, pochodzącą z kluczowego zasobu organizacji, jakim jest jej uwaga organizacyjna? Wyniki badań wskazują na słuszność takiego twierdzenia. Warto jeszcze raz podkreślić, iż występują jedynie pozytywne korelacje między uwagą skupianą na wyróżnikach przedsiębiorczości a wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, iż więcej uwagi kontrolowanej im poświęcanej prowadzi do uczynienia organizacji bardziej innowacyjną, proaktywną oraz skłoną do podejmowania ryzyka, a zatem bardziej przedsiębiorczą.

Z połączenia przedstawionych wyników badań z teorią uwagi organizacyjnej wypływają również cenne implikacje praktyczne. Od menedżerów i kadry zarządzającej zależy bowiem obraz uwagi w organizacji. Przez poświęcanie większej ilości uwagi kontrolowanej wymiarom konkurencyjności rynkowej oraz ryzyka i celu mogą oni zatem uczynić organizację bardziej przedsiębiorczą, a to z kolei jest kluczem do wysokiej efektywności organizacji.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Na przykład narzędzie pomiaru krajowego profilu instytucjonalnego przedsiębiorczości zostało opracowane przede wszystkim z myślą o rozpoczynaniu działalności, co może mieć pewien wpływ na wyniki badań. Niewykluczone, iż proces przedsiębiorczości jest sekwencyjny, co może oznaczać, że otoczenie instytucjonalne ma największy wpływ przy rozpoczynaniu nowego przedsięwzięcia czy wykorzystywaniu szansy biznesowej. Innym ograniczeniem jest niedoskonałość narzędzi pomiaru uwagi organizacyjnej. Dziedzina ta jest wyjątkowo młoda i brakuje, jak dotychczas, ugruntowanych instrumentów badawczych.

Należy na koniec zadać pytanie o możliwość wykorzystania przedsiębiorczości organizacyjnej do tworzenia organizacji wysoko efektywnej. Potencjał taki teoretycznie istnieje, szczególnie przy wykorzystaniu zjawisk pozytywnych. Niestety dziedzina ta jest wciąż mało eksplorowana empirycznie. Tworzy to doskonały kieru-

nek przyszłych działań badawczych w zakresie przedsiębiorczości w organizacji oraz efektywności organizacji. Połączenie tych dziedzin i umieszczenie ich w kontekście pozytywnej nauki o zarządzaniu wydaje się otwierać fascynujące pole zarówno akademickiej dyskusji, jak i proponowania firmom praktycznych narzędzi zarządzania.

Literatura

- Acs Z.J., *Small business economics: A global perspective*, „Challenge” 1992 nr 6, s. 38-44.
- Aldrich H.E., *Organizations and environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.
- Bratnicki M., Zbierowski P., *Searching for competitive advantage in transformed economy: entrepreneurship, environment and organizational attention – summary*, [w:] *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley 2003.
- Busenitz L.W., Gomez C., Spencer J.W., *Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena*, „Academy of Management Journal” 2000 nr 5, s. 994-1003.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Castrogiovanni G.J., *Environmental munificence: A theoretical assessment*, „Academy of Management Journal” 1991 nr 3, s. 542-565.
- Covin J.G., Slevin D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1988 nr 3, s. 217-259.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989 nr 1, s. 75-87.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Davenport T.H., Beck J.C., *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of organizational task environments*, „Administrative Science Quarterly” 1984 nr 1, s. 52-73.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., McGee J.E., *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1999 nr 3, s. 85-102.
- Gartner W.B., *'Who is an entrepreneur?' Is the wrong question*, „American Journal of Small Business” 1988 nr 4, s. 11-32.
- Hayton J.C., George G., Zahra S.A., *National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002 nr 4 s. 33-52.
- Hough J.R., White M.A., *Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision-making*, „Management Decision” 2004 nr 6, s. 781-783.
- Jansen P.G.W., van Wees L.L.G.M., *Conditions for internal entrepreneurship*, „Journal of Management Development” 1994 nr 9, s. 34-51.
- Khandwalla P.N., *Some top management styles, their context and performance*, „Organization & Administrative Sciences” 1977, s. 21-51.
- Kirzner I.M., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago 1973.
- Kostova T., *Country institutional profiles: Concept and measurement*, „Academy of Management Proceedings” 1997, s. 180-184.

- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2002 nr 4, s. 71-94.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment and firm performance*, [w:] *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley 2002.
- Lawrence P.R., Lorsch J., *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*, Irwin, Homewood 1967.
- Lichtenstein B.B., Jones C., *A self-organization theory of radical entrepreneurship*, „Academy of Management Best Paper Proceedings” 2004.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996 nr 1, s. 135-172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001 nr 5, s. 429-451.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, „Journal of Management” 2000 nr 5, s. 1055-1085.
- March J.G., Simon H., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.
- March J.G., Olsen J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget Bergen 1976.
- Meyer G.D., Neck H.M., Meeks M.D., *The entrepreneurship – strategic management interface*, [w:] *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell Publishers, Oxford 2002, s. 19-44.
- Miles M.P., Arnold D.R., Thompson D.L., *The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation*, „Journal of Applied Business Research” 1993 nr 4, s. 12-24.
- Miles M.P., Covin J.G., Heeley M.B., *The relation between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 2000 nr 2, s. 63-74.
- Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.
- Miller D., Friesen P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal” 1982 nr 1, s. 1-25.
- Miller D., Friesen P.H., *Strategy-making and environment: The third link*, „Strategic Management Journal” 1983 nr 3, s. 221-235.
- Mintzberg H., *Strategy-making in three modes*, „California Management Review” 1973 nr 2, s. 44-53.
- Morris M.H., *Entrepreneurial Intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations and society*, Quorum, Westport 1998.
- Naman J.L., Slevin D.P., *Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests*, „Strategic Management Journal” 1993 nr 2, s. 137-153.
- Ocasio W., *Towards an attention-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1997 nr 6, s. 187-206.
- Parsons T., *A sociological approach to the theories of organizations*, [w:] *Structure and Process in Modern Societies*, red. T. Parsons, Free Press, Glencoe 1960, s. 16-58.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
- Pfeffer J., *Power in Organizations*, Pitman Publishing, Marshfield 1981.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Scharfman M.P., Dean Jr. J.W., *Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach*, „Journal of Management” 1991 nr 4, s. 681-700.
- Schumpeter J., *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.

- Seligman M.E., *Authentic Happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press, New York 2002.
- Shiffrin R.M., Schneider M.W., *Controlled and automatic human information processing. II. Perceptual learning, automatic attending, and a general theory*, „Psychological Review” 1977, s. 127-190.
- Simon H.A., *Administrative Behavior: A Study Of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, Macmillan, Chicago 1947.
- Starbuck W.H., *Organizational growth and development*, [w:] *Handbook of Organizations*, red. J.G. March, Rand McNally, Chicago 1965, s. 451-533.
- Staw B.M., Szwajkowski E., *The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts*, „Administrative Science Quarterly” 1975 nr 3, s. 345-355.
- Venkataraman S., *The distinctive domain of entrepreneurship research*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, Greenwich 1997, s. 119-138.
- Waal A.A. de, *The characteristics of a high performance organization*, referat przedstawiony na British Academy of Management Annual Conference, Oxford 2005.
- Weick K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1979.
- Wiklund J., Shepherd D., *Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities*, „Journal of Management Studies” 2003 nr 8, s. 1919-1940.
- Yasai-Ardekani M., *Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure*, „Academy of Management Journal” 1989 nr 1, s. 131-156.
- Zahra S.A., *New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1993 nr 2, s. 47-69.

ENTREPRENEURIAL, POSITIVE AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION THROUGH MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL ATTENTION

Summary

The paper attempts to put organizational entrepreneurship in the context of high performance and positive organizational scholarship. It also empirically answers the question about driving force of entrepreneurship: is it external, environmental force, or internal force coming from organization members mindsets? The study therefore examines relationships among institutional factors of environment (environment conditions: munificence, dynamism and complexity and dimensions of country institutional profile for entrepreneurship), entrepreneurial attention, and entrepreneurial orientation. Entrepreneurial attention is here defined as noticing, encoding, interpreting and focusing time, energy and effort by organization members on reconciling opportunities and actions in general, and entrepreneurial objects and ideas in particular. The paper presents the conceptualization of entrepreneurial attention and results of empirical research. They prove that the impact of entrepreneurial attention on organizational entrepreneurship is much higher than influence of environmental forces. The paper also opens space for future research in “cross-field” or organizational entrepreneurship, high-performance organizations and positive organizational scholarship.