

Mariusz Bratnicki\* Przemysław Zbierowski\*\*

## UWAGA I ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

### 1. TEORETYCZNE PODSTAWY BADAŃ

Niniejszy artykuł osadzony jest w przedsiębiorczości organizacyjnej (*organizational entrepreneurship*) jako domenie badawczej i stara się wnieść wkład do teoretycznej podstawy tradycyjnej dziedziny badawczej, jaką jest przedsiębiorczość korporacyjna (*corporate entrepreneurship*). M. H. Morris i D. F. Kuratko podkreślają, że przedsiębiorczość korporacyjna „[...] jest terminem używanym do opisu zachowań przedsiębiorczych wewnątrz istniejących organizacji średniej i dużej wielkości” (Morris, Kuratko 2002, s. 31). Słownik terminów pokrewnych do przedsiębiorczości korporacyjnej obejmuje takie określenia, jak: przedsięwzięcia korporacyjne (*corporate venturing*), przedsiębiorczość wewnętrzna (*intrapreneurship*), odnowa strategiczna (*strategic renewal*), innowacje (*innovation*) oraz przedsiębiorczość organizacyjna (*organizational entrepreneurship*). W niniejszym artykule przyjęto założenie, że w próbie zrozumienia występowania nowej działalności organizacyjnej koncepcja przedsiębiorczości organizacyjnej jest bardziej odpowiednia od koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej w kontekście analizowania procesów we wszystkich typach istniejących organizacji. Podążając za tym założeniem w niniejszym opracowaniu używany będzie termin przedsiębiorczość organizacyjna zamiast przedsiębiorczości korporacyjnej.

Zgodnie z wcześniejszymi definicjami przedsiębiorczości (Hébert, Link 1982; Morris 1998; Stevenson i in. 1999; Davidsson, Delmar, Wiklund 2002, s. 328–342) i założeniami dialektycznymi (Benson 1977, s. 1–21; Bron, Eisenhardt 1998; Farjoun 2002, s. 848–874; Lewis 2000, s. 760–776; Seo, Creed 2002, s. 222–247) przedsiębiorczość orga-

---

\* Prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach.

\*\* Mgr, asystent, Katedra Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach.

nizacyjna zdefiniowana została tu jako godzenie szans z działaniami organizacyjnymi dla tworzenia nowego bogactwa w kontekście koewoluowania ludzi i przedsięwzięcia z organizacją i jej otoczeniem, które jest dialektyczne w podejściu. Badania przeprowadzone przez C. M. Fiola dowodzą, że organizacje zapewniają żywną glebę dla przedsiębiorczych działań, jako, że „zawierają sprzeczności niezbędne do kreatywnego myślenia i działania” (Fiol 1995, s. 71). Przedsiębiorczość organizacyjna wydaje się motorem transformacji indywidualnych pomysłów w zbiorowe działania na zasadzie zarządzania niepewnością przez godzenie sprzeczności. Przedsiębiorczość organizacyjna w swej głównej treści dąży do wykształcenia tymczasowych rozwiązań służących do utrzymania stabilności i kontynuacji przedsięwzięć, przy zachowaniu adaptacyjności i innowacyjności w tym samym czasie. Istotną rolę w tym procesie odgrywa interaktywna relacja pomiędzy myśleniem (poznawaniem) i działaniem, która jest kształtowana przez pozytywne i negatywne odpowiedzi, a która jest immanentną cechą przedsiębiorczości. Mimo iż odróżniamy szansę od działania, w przyjętym punkcie widzenia obie te rzeczy są niezbędnymi częściami procesu przedsiębiorczości.

Opracowanie zakorzenione 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), procesem nadawania znaczenia (Weick 1979). Podążając za tym tokiem rozumowania, William Ocasio zaproponował ostatnio teorię spojrzenia na firmę opartą na uwadze (*attention-based view of the firm*) jako system rozmieszczonej uwagi, która zawiera „zauważanie, odkodowywanie, interpretowanie oraz skupianie czasu i energii przez decydentów organizacji, zarówno na problemach, jak i ich rozwiązaniach” (Ocasio 1997, s. 189). Podejście to zbudowane jest na trzech współzależnych metateoretycznych zasadach skupionych na: uwadze poświęconej ograniczonemu zestawowi obiektów lub pomysłów; usytuowanej uwadze, która podkreśla istotność charakterystyki sytuacji w wyjaśnianiu, na czym skupiają się decydenci organizacji; strukturalnej dystrybucji uwagi pośród specyficznych dla firmy działań, komunikacji oraz procedur, które konstytuują kontekst sytuacyjny podejmowania decyzji. Podążając za tym podejściem powyższe założenia zostały zintegrowane w model przedsiębiorczości organizacyjnej.

Uwaga przedsiębiorcza jest tu zdefiniowana jako zauważanie, odkodowywanie, interpretowanie oraz skupianie czasu i energii przez uczestników organizacji na odkrywaniu szans oraz działaniach w stopniu ogólnym oraz przedsiębiorczych obiektach i pomysłach w stopniu szczegółowym. Działania przedsiębiorcze są rezultatem kompleksowych interakcji pomiędzy uwagą indywidualną, uwagą organizacyjną, otoczeniem organizacji oraz organizacją

samą w sobie. Kontekst otoczenia oraz organizacyjny kształtują indywidualne zachowania, które z kolei nadają znaczenie kontekstowi. Przyjęte podejście prezentuje zestaw konstrukcji oraz zestaw procesów odnoszących owe konstrukcje do centralnej dla projektu badawczego koncepcji uwagi przedsiębiorczej. Model badawczy osadzony jest w kulturowym, politycznym, strategicznym, strukturalnym oraz poznawczym wymiarze przedsiębiorczości organizacyjnej.

Orientacja przedsiębiorcza jest czymś w rodzaju ideologii organizacyjnej, która generuje strategiczne kryteria ważności, potrzeby, legitymacji, odpowiedniości szans i działań. Ponadto kanalizuje i dystrybuuje podejmowanie decyzji w konkretny zestaw procedur i praktyk zarządzania. Orientacja przedsiębiorcza zapewnia w końcu instytucjonalne ramy strategiczne dla zrozumienia sytuacji, które motywują działanie i interpretują znaczenie. Zarządzanie przedsiębiorcze zawiera kompetencje, możliwości, procesy i zasoby, które kształtują możliwość działania, a są kształtowane przez działania organizacyjne.

Uwaga skupia czas, energię, wysiłek obecnych i potencjalnych przedsiębiorców organizacyjnych. Przedsiębiorcy organizacyjni są społecznymi aktorami, którzy uczestniczą w tworzeniu, nadawaniu kształtu, rozpoznawaniu, interpretowaniu, wykorzystywaniu szans przez organizację. Bezpośrednio wpływają oni na uwagę organizacji przez konkretne siły, kompetencje, nastawienie umysłu oraz poświęcenie. Pośrednio mają oni wpływ na konkretne działania lub ruchy organizacji w zależności od ich ukierunkowania menedżerskiego. Selektywnie tworzą oni modele mentalne, które skutkują działaniami przedsiębiorczymi. Szanse i działania, na których skupiają się przedsiębiorcze jednostki i zespoły, kreują i kształtują to, co te jednostki i zespoły wykonują. Skupianie uwagi przedsiębiorczej wynika z interakcji członków organizacji, którzy uczestniczą w konkretnej sytuacji.

## 2. KONCEPCJA UWAGI ORGANIZACYJNEJ

Podejście wykorzystane w niniejszym opracowaniu pochodzi z teorii spojrzenia na firmę opartego na uwadze (*attention-based view of the firm*) zaproponowanej przez Williama Ocasio (1997, s. 187–206). Ostatnio również Thomas H. Davenport i John C. Beck przedstawili pozycję całkowicie poświęconą uwadze organizacyjnej. Definiują oni uwagę w następujący sposób: „Uwaga jest to mentalne zaangażowanie skupione na konkretnej rzeczy lub informacji” (Davenport, Beck 2001, s. 20). Obiekty dochodzą do naszej świadomości, skupiamy się na niektórych, konkretnych obiektach

i decydujemy, czy podjąć działanie. Uwaga umieszczona jest pomiędzy fazą zwięzania, kiedy duża ilość informacji dochodzi do naszego umysłu a fazą decyzyjną, kiedy podejmujemy decyzję, co do tego, czy i w jaki sposób podjąć działanie. Świadomość staje się uwagą, kiedy informacja przekracza krytyczny punkt znaczenia w naszym umyśle i wyzwala potencjał do działania.

Istnieją dwie kategorie uwagi. Pierwszą jest nasza własna uwaga – uwaga wewnętrzna, którą rozmieszczamy pomiędzy różne obiekty. W otaczającym świecie istnieje wiele obiektów, które starają się przyciągnąć naszą uwagę. Naszym celem jest tak rozdysponować nią, aby zapewniało to efektywną działalność i realizację postawionych celów. Drugą kategorią uwagi jest uwaga zewnętrzna – uwaga innych, którą chcemy skupić na nas. Istnieje również kilka poziomów uwagi, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej. Pierwszym z nich jest poziom indywidualny, gdzie bierzemy pod uwagę konkretną osobę. Na swoim najbardziej podstawowym poziomie uwaga jest fizjologiczna, zmysłowa, nakierowana na reakcje ludzi. Możemy również mówić o uwadze w kontekście grupy osób. Istnieje wreszcie uwaga na poziomie organizacyjnym, kiedy bierzemy pod uwagę organizację jako całość.

W. Ocasio (1997, s. 187–206) za R. M. Shiffrinem i M. W. Schneiderem (1977, s. 127–190) wyróżnia dwa modele procesów uwagi: kontrolowany i automatyczny. Pierwszy wymaga dużej pojemności uwagi, ponadto jest w większości poddany kontroli jednostki i silnie zależy od obciążenia aktywnością. Drugi odbywa się poza aktywną kontrolą jednostki, jest trudny do oceny i jest rezultatem uczenia się i doświadczenia. T. H. Davenport i J. C. Beck (2001) nazywają powyższe dwa typy procesów uwagą jawną i ukrytą. Uwaga jawna jest świadoma, ukierunkowana, skupiona i jasna. Występuje podczas pisania, czytania czy rozmowy. W tym samym czasie mózg może przykładać ukrytą uwagę do wielu rzeczy, które nigdy nie trafią do naszej świadomości, chyba, że stanie się coś niespodziewanego. W dalszej części opracowania będziemy operować terminami „uwaga jawna” i „uwaga ukryta”.

Kluczowe dla analizowania procesów dotyczących uwagi organizacyjnej jest badanie jej rozkładu. Uwaga jest skupiana 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 zinstytucjonalizowana w organizacji – tworzy się konsensus wokół tego, na czym pracownicy powinni skupiać uwagę i jak powinni to robić. Przedmiotem niniejszego projektu badawczego jest zatem dystrybucja wewnętrznej uwagi na poziomie organizacji.

### 3. W KIERUNKU UWAGI PRZEDSIĘBIORCZEJ

W artykule tym mowa jest o uwadze przedsiębiorczej jako uwadze organizacyjnej skupionej na wyróżnikach przedsiębiorczości. Pomysł zbadania rozkładu uwagi przedsiębiorczej opiera się na założeniu, że jeśli możemy zbadać uwagę poświęconą jakimkolwiek obiektowi, możemy również zbadać uwagę skupioną na obiektach charakterystycznych dla przedsiębiorczości. Wybór obiektów charakterystycznych dla przedsiębiorczości stanowi jednak nie lada wyzwanie teoretyczne.

Przez cały XX w. i jeszcze dziś badacze próbowali zdefiniować przedsiębiorczość. M. H. Morris (1998) przedstawia 77 różnych definicji w przeglądzie artykułów z czasopism oraz książek wydanych w ciągu pięciu lat. G. D. Meyer, H. M. Neck i M. D. Meeks (2002, s. 19–44) zwracają uwagę na fakt, że brak jednej definicji otwiera wiele ścieżek badań przedsiębiorczości i wiele perspektyw na to, czym jest przedsiębiorczość. Każdy z badaczy podejmujących próbę zdefiniowania przedsiębiorczości zwracał uwagę na problemy w jego lub jej opinii „centralne” dla przedsiębiorczości. Dla J. Schumpetera (1934) innowacja była „sercem” przedsiębiorczości. Widział on przedsiębiorczość jako nowe kombinacje oznaczające robienie nowych rzeczy lub robienie rzeczy, które były robione do tej pory w nowy sposób. Nowe kombinacje zawierały: 1) wprowadzanie nowych dóbr, 2) nowe metody produkcji, 3) otwarcie nowego rynku, 4) nowe źródło zaopatrzenia, 5) nowe organizacje. Centralna rola innowacji dla przedsiębiorczości była również podkreślana przez P. Druckera (1985), który dowodził, że przedsiębiorczość jest aktem innowacji, który wykorzystuje istniejące zasoby dla tworzenia nowej wartości. Tutaj również tworzenie nowej wartości postawione jest w sercu przedsiębiorczości. T. M. Kirzner (1973) położył większy nacisk na szanse jako kluczowe zagadnienie przedsiębiorczości, która w jego ujęciu jest zdolnością dostrzegania nowych szans. Ponadto dostrzeganie nowych szans i ich wykorzystywanie ma właściwości korygujące dla rynku, przywracając go do stanu równowagi. Również S. Venkataraman dowodzi, że identyfikacja, ewaluacja i wykorzystanie szans są podstawowymi zagadnieniami dla przedsiębiorczości. Definiuje on dziedzinę przedsiębiorczości jako „dziedzinę, która poszukuje zrozumienia, jak, przez kogo i w jakich okolicznościach szanse na pobudzenie do istnienia przyszłych dóbr i usług są rozwijane, tworzone i wykorzystywane” (Venkataraman 1997, s. 120). S. Venkataraman twierdzi również, że działania przedsiębiorcze skutkują w bogactwie zarówno osobistym, jak i społecznym, gdzie zysk przedsiębiorcy jest wynagrodzeniem za czas, poświęcenie, zasoby i niepewność, natomiast korzyściami społecznej przedsiębiorczości są nowe produkty, rynki oraz wzrost zarówno podaży jak i popytu.

M. H. Morris (1998) podejmując próbę zintegrowania różnych spojrzeń na przedsiębiorczość zaproponował procesowy model wejścia-wyjścia przedsiębiorczości. Wejściami do procesu przedsiębiorczości są: szanse, ludzie, kontekst organizacyjny, nowatorskie koncepcje biznesu oraz zasoby, natomiast wyjściami procesu mogą być: działająca organizacja, tworzenie wartości, nowe produkty i usługi, procesy, technologie, zyski i różnowymiarowe korzyści osobiste oraz wzrost. W modelu tym wszystkie wejścia są niezbędne dla procesu przedsiębiorczości, natomiast wyjścia mogą występować w różnych konfiguracjach. G. D. Meyer, S. Venkataraman i W. Gartner (1999), próbując określić domenę badań przedsiębiorczości twierdzą, że istotą przedsiębiorczości, jest kreacja, zatem domena badawcza pola przedsiębiorczości zawiera: 1) tworzenie nowych przedsięwzięć i organizacji, 2) tworzenie nowych kombinacji dóbr, usług, metod produkcji, rynków i łańcuchów zaopatrzenia, 3) rozpoznawanie i wykorzystywanie nowych i istniejących szans, 4) procesy poznawcze, behawioralne i schematy działania w celu wykorzystania nowych i istniejących szans. M. H. Morris charakteryzuje dziedzinę przedsiębiorczości jako posiadającą siedem perspektyw, które są reprezentatywne dla ewolucji dziedziny, jak również podkreślające znaczenie „tworzenia” dla tej dziedziny. Tymi perspektywami są: „(1) tworzenie bogactwa, (2) tworzenie przedsiębiorstwa, (3) tworzenie innowacji, (4) tworzenie zmiany, (5) tworzenie zatrudnienia, (6) tworzenie wartości oraz (7) tworzenie wzrostu” (Morris 1998, s. 14).

Na podstawie powyższych oraz innych, istotnych dzieł zarówno teoretycznych jak i empirycznych (Brandt 1986; Catlin, Matthews 2002; Coulter 2001; Covin, Slevin 2002, s. 309–327; Davidsson, Low, Wright 2001, s. 5–15; De Koning 2000, s. 180–183; Hofer, Bygrave 1992, s. 91–100; Kuratko, Hodgetts 2001; McGrath, MacMillan 2000; Morris, Kuratko 2002; Shane, Venkataraman 2000, s. 217–226; Timmons 1999; Wickham 2001) sporządzona została lista wyróżników przedsiębiorczości, które są obiektami uwagi przedsiębiorczej.

1. Szansa – rozbieżności w dostrzeganym, ciągle zmieniającym się krajobrazie i czasobrazie, niewykorzystywana przez innych, którą 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 w oparciu o użytkowane zasoby niekoniecznie znajdujące 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).

#### 4. ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA

Podstawowym założeniem koncepcji orientacji przedsiębiorczej jest obserwacja, że firmy przedsiębiorcze różnią się od innych. Mają one tendencję do podejmowania większego ryzyka niż inne przedsiębiorstwa, proaktywnie szukają nowych szans i kładą silny nacisk na innowacje i nowe produkty (Khandwalla 1977, s. 21–51; Miller, Friesen 1982, s. 1–25; Mintzberg 1973, s. 44–53). Niektórzy badacze zoperacjonalizowali zachowania przedsiębiorczych firm, jako zawierające innowacje produktowe lub rynkowe, proaktywność w podejmowaniu decyzji oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Utrzymują oni, że poziom przedsiębiorczości występujący w firmie jest zagregowaną sumą trzech podwymiarów: „zakres, w jakim menedżerowie są zdolni do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą (wymiar podejmowania ryzyka), promowanie zmiany i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę (wymiar innowacji) oraz agresywnego konkurowania z innymi firmami (wymiar proaktywności)” (Covin, Slevin 1988, s. 218). Wspomniani badacze dowodzili również, że przedsiębiorstwo, które jest prawdziwie przedsiębiorcze powinno wykazywać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach.

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. W najnowszych badaniach w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjność jest zawsze stawiana w sercu przedsiębiorczości. G. T. Lumpkin i G. G. Dess definiują innowacyjność przedsiębiorczą jako „chęć wspierania kreatywności i eksperymentowania we wprowadzaniu nowych produktów i usług oraz nowatorstwo, liderstwo

technologiczne oraz badania i rozwój w rozwijaniu nowych procesów” (Lumpkin, Dess 2001, s. 431). Innowacyjność jest często używana jako jedyny wskaźnik przedsiębiorczości, tak że przedsiębiorstwa innowacyjne automatycznie uznawane są za przedsiębiorcze. Niektórzy badacze podkreślają pogląd, że bez innowacyjności przedsiębiorczość organizacyjna nie może istnieć.

Również skłonność do podejmowania ryzyka była od dawna blisko powiązana z przedsiębiorczością. Już w XIX w. John Stuart Mill dowodził, że podejmowanie ryzyka jest atrybutem przedsiębiorców. Teoria, że skłonność do podejmowania ryzyka jest kluczowym elementem przedsiębiorczości zyskała wsparcie w ciągu XX w. Przedsiębiorczość zaczęła być nawet definiowana jako aktywność skoncentrowana wokół chęci angażowania się w skalkulowane ryzyko działalności gospodarczej (Brockhaus 1980, s. 509–520). Dzisiaj wszyscy badacze są zgodni co do tego, że każda działalność przedsiębiorcza pociąga za sobą podejmowanie ryzyka. Ciekawe jest tutaj, że przedsiębiorcy nie odbierają siebie jako osoby ponoszące większe niż średnie ryzyko. Mają oni tendencję do traktowania sytuacji biznesowych jako posiadających niższe ryzyko niż robią to nieprzedsiębiorcy (Palich, Bagby 1995, s. 425–438; Busenitz 1999, s. 325–340).

Do koncepcji proaktywności badacze przedsiębiorczości przywiązywali mniejsze znaczenie niż do pozostałych dwóch wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Badacze prezentują różne podejścia do proaktywności i różne definicje proaktywności. G. A. Knight (1997, s. 213–225) rozumie proaktywność jako agresywne działanie, dążenie do realizacji celów firmy, używając wszystkich rozsądnych środków, jakie są dostępne i konieczne. To agresywne zachowanie może być skierowane na konkurujące przedsiębiorstwa. H. H. Stevenson i J. Jarillo (1990, s. 17–27) konceptualizują proaktywność jako organizacyjne podejmowanie szans, które są uznawane jako pozytywne i dogodne do realizacji. Również G. T. Lumpkin i G. G. Dess twierdzą, że proaktywność to „poszukująca szans, wychodząca w przyszłość perspektywa oznaczająca wprowadzanie nowych produktów i usług zanim zrobi to konkurencja oraz działanie w antycypacji przyszłego popytu tworzące zmianę i kształtujące otoczenie” (Lumpkin, Dess 2001, s. 431).

Najczęściej używana operacjonalizacja teorii orientacji przedsiębiorczej pochodzi od J. G. Covina i D. P. Slevina (1989, s. 75–87). Jest ona oparta na konceptualizacjach P. N. Handwalla (1977, s. 21–51) oraz D. Millera i P. H. Friesena (1982, s. 1–25). 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, s. 85–102; Lumpkin, Dess 1996, s. 135–172; Zahra 1993, s. 319–340). Jako przeciwstawienie uni-wymiarowej mierze w formie zaproponowanej przez J. G. Covina i D. P. Slevina (1989, s. 75–87) została zaprezentowana miara multiwymiarowa, traktująca oddzielnie każdy w wymiarów (Lumpkin, Dess 1996, s. 135–172). Zwolennicy drugiego podejścia udowadniają, że każdy z wymiarów orientacji przedsiębiorczej w inny sposób przyczynia się do procesu przedsiębiorczości. Podkreślają oni potencjał każdego z wymiarów do wpływania na zmienne wyjściowe działania organizacji, takie jak np. jej efektywność (Lumpkin, Dess 2001).

Następną ważną kwestią dotyczącą orientacji przedsiębiorczej jest jej wiarygodność w zastosowaniu w badaniach przedsiębiorczości w różnych krajach. Używane wcześniej konstrukcje rozwinięte były oryginalnie do zastosowania w badaniach w Stanach Zjednoczonych, a później używane w badaniach przedsiębiorczości w zakresie międzynarodowym bez adekwatnego zbadania ich wiarygodności dla tego typu opracowań. H. K. Steensma, L. D. Marino, K. M. Weaver i P. H. Dickson (2000, s. 951–973) twierdzą, że współczesne teorie zarządzania mogą być niemożliwe do zastosowania we wszystkich kontekstach badawczych ze względu na różnice kulturowe. Podążając za tą wątpliwością, P. M. Kreiser, L. D. Marino i K. M. Weaver (2002, s. 71–94) przeprowadzili szeroko zakrojone badania, w celu zbadania wiarygodności konstrukcji orientacji przedsiębiorczej w badaniach międzynarodowych. Opracowanie to zapewniło silne wsparcie dla międzynarodowej wiarygodności skali.

Również wymiarowość koncepcji orientacji przedsiębiorczej była ostatnio tematem badań. P. M. Kreiser, L. D. Marino i K. M. Weaver (2002) udowodnili, że trójwymiarowy model orientacji przedsiębiorczej uzyskał najlepszą wiarygodność. Twierdzą oni również, iż mimo że innowacyjność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka są ze sobą powiązane, mogą one zmieniać się niezależnie od siebie. Podstawą tego twierdzenia jest zaobserwowana przez tych autorów (s. 71–94) statystycznie istotna, choć niezbyt silna, pozytywna korelacja pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

## 5. HIPOTEZA, KONSTRUKCJA BADAŃ, PRÓBA BADAWCZA, ZMIENNE I MIARY

Prowadzone badania mają na celu dogłębną analizę uwagi przedsiębiorczej, co oznacza poszukiwanie wymiarowości tej konstrukcji. Po dokonaniu tego podejmiemy próbę skonfrontowania wyników z wymiarami orientacji przedsiębiorczej i postaramy się dowieść, że firmy przedsiębiorcze dystrybuują uwagę w sposób inny od reszty jednostek. Zgodnie z powyższym postawiona

została następująca hipoteza badawcza: **Uwaga skupiona na atrybutach przedsiębiorczości tworzy wymiary uwagi przedsiębiorczej, które powiązane są z wymiarami orientacji przedsiębiorczej.**

Materiał empiryczny wykorzystany w opracowaniu zebrany został w latach 2002 i 2003. Próba badawcza składa się ze 124 organizacji, głównie z terenu południa Polski. Zastosowana została losowa metoda wyboru próby. Materiał empiryczny zebrano za pomocą wywiadu kwestionariuszowego. Kwestionariusze były osobiście doręczane oraz odbierane od respondentów. Jak w większości badań w tym zakresie (Lumpkin, Dess 1996, s. 135–172; Kreiser, Marino, Weaver 2002; Miller 1983), kwestionariusz kierowany był do prezesa lub dyrektora firmy. Oprócz metryczki, kwestionariusz zawierał części dotyczące uwagi przedsiębiorczej oraz orientacji przedsiębiorczej. W części dotyczącej uwagi przedsiębiorczej menedżerowie proszeni byli o ocenę, ile uwagi poświęcają danemu obiektowi oraz odpowiadali na pytania dotyczące typu uwagi, które odpowiedzi zaznaczali na 7-stopniowej skali Stapela. W części dotyczącej orientacji przedsiębiorczej wykorzystano narzędzie opracowane przez P. M. Kreisera, L. D. Marino i K. M. Weaver (2002, s. 71–94) oparte na najczęściej stosowanym narzędziu J. G. Covina i D. P. Slevina (1989, s. 75–87). Składa się ono z 8 pytań, gdzie odpowiedzi umieszcza się na 5-stopniowej skali Likerta. Trzy pytania mierzą innowacyjność ( $\alpha = 0,76$ ), trzy – proaktywność ( $\alpha = 0,60$ ), a dwa – podejmowanie ryzyka ( $\alpha = 0,79$ ).

## 6. WYNIKI BADAŃ

Wcześniejsze badania w zakresie uwagi organizacyjnej (Bratnicki, Zbierowski 2003) wskazują na istnienie korelacji między poszczególnymi obiektami uwagi przedsiębiorczej oraz wymiarami orientacji przedsiębiorczej. Interesujące jest, że występują jedynie pozytywne korelacje, jeśli weźmie się pod uwagę typ uwagi, co oznacza, że im wyższy poziom innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka (czyli im firma bardziej przedsiębiorcza), tym bardziej jawna będzie uwaga skupiana na obiektach przedsiębiorczości. Dowodzi to, że firmy przedsiębiorcze różnią się w rozkładzie uwagi od innych, co stanowi poparcie dla dokonanego wyboru obiektów uwagi przedsiębiorczej.

W celu testowania pierwszej części hipotezy została przeprowadzona analiza czynnikowa. W pierwszej fazie zastosowano ją do ilości uwagi poświęcanej każdemu z obiektów. Współczynnik Keisera–Meyera–Olkina wyniósł jednak w tym przypadku 0,033, co uniemożliwiło dalszą analizę.

Przeprowadzona została wtedy analiza czynnikowa typu uwagi skupianej na obiektach przedsiębiorczości. Współczynnik Keisera–Meyera–Olkina wyniósł tutaj 0,682, co jest wartością możliwą do przyjęcia i stanowi podstawę do dalszej analizy. Wyniki analizy czynnikowej przedstawione zostały w tab. 1. Świadczą one o istnieniu czterech wymiarów uwagi przedsiębiorczej.

Tablica 1

Wyniki analizy czynnikowej dla typu uwagi przedsiębiorczej

Typ uwagi	Wymiar			
	1	2	3	4
Obiekt 1				0,881
Obiekt 2	0,398		0,223	0,648
Obiekt 3	0,655			0,277
Obiekt 4		0,829		
Obiekt 5		0,808		
Obiekt 6		0,396	0,490	
Obiekt 7	0,497	0,374		
Obiekt 8	0,657		0,322	-0,285
Obiekt 9	0,755			
Obiekt 10	0,282		0,735	
Obiekt 11			0,788	

Metoda ekstrakcji: analiza głównych czynników. Metoda rotacji: Varimax z normalizacją Keisera.

U w a g a: wartości bezwzględne poniżej 0,2 usunięto z tablicy.

Wymiar 1: (3) działanie w ramach sieci społecznych, (7) dokonywanie przeobrażeń, (8) szybki rozwój przedsięwzięć, (9) wykorzystywanie niekoniecznie posiadanych zasobów,  $\alpha$ -Kronbacha = 0,63.

Wymiar 2: (4) proaktywność, (5) innowacyjność,  $\alpha$  = 0,69.

Wymiar 3: (6) podejmowanie ryzyka, (10) orientacja długookresowa, (11) tworzenie bogactwa,  $\alpha$  = 0,51

Wymiar 4: (1) szanse, (2) interpretowanie zdarzeń strategicznych jako szans,  $\alpha$  = 0,58.

Mimo, że niezbyt wysokie, wszystkie współczynniki  $\alpha$ -Kronbacha są możliwe do zaakceptowania. Oprócz dwóch, wszystkie wartości „ładowania do wymiarów” są wyższe niż 0,65, co jest dobrym wynikiem. Pozostałe dwie wartości mieszczą się w granicach 0,50. Wyniki te stanowią wsparcie dla pierwszej części hipotezy.

W celu testowania drugiej części hipotezy badawczej przeprowadzono analizę korelacji, której wyniki przedstawione zostały w tab. 2.

Tablica 2

Wyniki analizy korelacji między wymiarami uwagi przedsiębiorczej a wymiarami orientacji przedsiębiorczej

		Innowacyjność	Podjęmowanie ryzyka	Proaktywność
Wymiar 1	korelacja Pearsona istotność	0,013 0,885	-0,073 0,423	0,066 0,464
Wymiar 2	korelacja Pearsona istotność	0,348** 0,000	0,277** 0,002	0,162 0,071
Wymiar 3	korelacja Pearsona istotność	0,138 0,126	0,200* 0,026	0,332** 0,000
Wymiar 4	korelacja Pearsona istotność	0,071 0,432	-0,086 0,344	0,106 0,242

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

Wyniki analizy korelacji wskazują na istnienie relacji między wymiarami uwagi przedsiębiorczej i orientacji przedsiębiorczej. Wymiar 2 jest silnie pozytywnie skorelowany z innowacyjnością (0,348,  $p < 0,01$ ) oraz podejmowaniem ryzyka (0,277,  $p < 0,01$ ), wymiar 3 jest pozytywnie skorelowany z podejmowaniem ryzyka (0,200,  $p < 0,05$ ) oraz proaktywnością (0,332,  $p < 0,01$ ). Powyższe wyniki zapewniają wsparcie dla drugiej części hipotezy, co oznacza również, że postawiona hipoteza badawcza jest prawdziwa.

## 7. Dyskusja, implikacje, ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Wyniki badań dowodzą istnienia czterech wymiarów uwagi przedsiębiorczej. Pierwszy z nich może zostać nazwany „wymiar społecznego rozwoju”. Podkreśla on społeczny wymiar procesu przedsiębiorczości (obiekty 3 i 7: dokonywanie społecznie akceptowanych zmian w ramach sieci społecznych) oraz znaczenie rozwoju (obiekty 8 i 9: orientacja na rozwój, brak ograniczenia posiadanymi zasobami). Drugi wymiar składa się z obiektów, które są również wymiarami orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności i proaktywności. Może on być nazwany „konkurencyjnością rynkową”. Trzeci wymiar podkreśla znaczenie ryzyka w przedsiębiorczości, ale również długookresową perspektywę przedsiębiorców oraz skierowanie działalności na tworzenie bogactwa. Ostatni wymiar zwraca uwagę na sprawę w opinii wielu badaczy centralną dla przedsiębiorczości – „szanse”. Przedsiębiorcy organizacyjni, funkcjonujący w skomplikowanym i ciągle zmieniającym się świecie, mają

tendencję do interpretowania zdarzeń strategicznych nie jako zagrożeń, ale jako szans, które zamierzają podjąć i wykorzystać.

Dokonawszy analizy wymiarowości uwagi przedsiębiorczej należy zadać sobie pytanie o związki między nią a orientacją przedsiębiorczą – czy firmy przedsiębiorcze (o wyższych wartościach innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka) różnią się, jeśli chodzi o uwagę przedsiębiorczą od innych firm. Wyniki analizy korelacji pozwalają pozytywnie odpowiedzieć na to pytanie. Co charakterystyczne, zaobserwowano jedynie pozytywne korelacje między wymiarami uwagi przedsiębiorczej i orientacji przedsiębiorczej. Pierwszy i czwarty wymiar uwagi nie są skorelowane z żadnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej, natomiast drugi i trzeci są powiązane z dwoma jej wymiarami. Wymiar drugi skorelowany jest z innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka, natomiast wymiar trzeci z podejmowaniem ryzyka i proaktywnością. Szczególnie ostatnia wspomniana zależność wydaje się interesująca. Można się spodziewać, że zachowania proaktywne zorientowane są na konkurencyjność w krótkim okresie, tymczasem badania wykazują, że firmy proaktywne mają na uwadze daleki horyzont czasowy oraz tworzenie wartości w wymiarach finansowym, strategicznym, strukturalnym i społecznym.

Głównym wkładem niniejszego opracowania w teorię i badania nad przedsiębiorczością jest adaptacja teorii uwagi i obrazu firmy opartego na uwadze do badań w tej dziedzinie oraz dogłębna analiza uwagi przedsiębiorczej. Praktyczne implikacje wypływają z możliwości zarządzania uwagą organizacyjną. Jak dowodzą T. H. Davenport i J. C. Beck (2001, s. 20), istnieją i są już dziś stosowane w wielu firmach praktyczne metody skutecznego zarządzania uwagą organizacyjną. Jeśli wiemy, jaki kształt uwagi organizacyjnej jest charakterystyczny dla firm przedsiębiorczych zarządzanie uwagą w celu doprowadzenia do tego kształtu może być dobrym sposobem na wspieranie przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badania empiryczne mają jednak kilka ograniczeń. Pierwszym z nich jest niedoskonałość badania uwagi. Użyte narzędzia nie zostały sprawdzone na większą skalę, jako że jest to dziedzina zupełnie nowa, w której nie prowadzono wcześniej badań empirycznych, brak doskonalszych narzędzi badających uwagę. Kolejnym ograniczeniem jest niewyjaśnienie kierunku relacji uwaga przedsiębiorcza – orientacja przedsiębiorcza. Podnosi to również pytanie o miejsce uwagi przedsiębiorczej w procesie przedsiębiorczości: czy uwaga przedsiębiorcza znajduje się na tym samym poziomie, co orientacja przedsiębiorcza czy też nie? Problem ten został podniesiony i przedyskutowany podczas prezentacji wstępnych wyników badań dotyczących uwagi przedsiębiorczej na konferencji „Babson College – Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference”. Przyszłe badania w tej

dziedzinie powinny dać odpowiedź na to pytanie. Również inna kwestia powinna być przedmiotem przyszłych działań badawczych. Po tym, jak udowodniliśmy, że uwaga powiązana z orientacją przedsiębiorczą posiada wymiary, jest przedsiębiorcza i z powodzeniem może być przedmiotem badań, nadchodzi czas, aby odpowiedzieć na pytanie o możliwy wpływ uwagi przedsiębiorczej na efektywność działania organizacji. Ponieważ pomiar efektywności przedsiębiorczej organizacji jest skomplikowanym problemem badawczym, kwestia ta pozostaje największym wyzwaniem dla przyszłych badań nad uwagą przedsiębiorczą.

#### BIBLIOGRAFIA

- Benson J. K. (1977), *Organizations: A dialectical view*, „Administrative Science Quarterly”.
- Brandt S. C. (1986), *Entrepreneurship in established companies*, Dow-Jones. Irwin, Homewood.
- Bratnicki M., Zbierowski P. (2003), *Searching for competitive advantage in transformed economy: entrepreneurship, environment and organizational attention – summary*, „Frontiers of Entrepreneurship Research”, Babson College, Wellesley.
- Brockhaus R. (1980), *Risk taking propensity of entrepreneurs*, „Academy of Management Journal”.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1998), *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Busenitz L. W. (1999), *Entrepreneurial risks and strategic decision making*, „The Journal of Applied Behavioral Science”.
- Catlin K., Matthews J. (2002), *Building awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, John Wiley & Sons, New York.
- Coulter M. (2001), *Entrepreneurship in action*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Covin J. G., Slevin D. P. (1988), *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies”.
- Covin J. G., Slevin D. P. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal”.
- Covin J. G., Slevin D. P. (2002), *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*, [w:] *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, Blackwell, Oxford.
- Cyert R. M., March J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Davenport T. H., Beck J. C. (2001), *The attention economy: Understanding the new currency of business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davidsson P., Delmar F., Wiklund J. (2002), *Entrepreneurship as growth: Growth as entrepreneurship*, [w:] *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, Blackwell, Oxford.
- Davidsson P., Low M. B., Wright M. (2001), *Editor's introduction: Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research*, „Entrepreneurship Theory & Practice”.
- De Koning A. (2000), *Meeting people to shape opportunities – the entrepreneur's way*, [w:] *Mastering entrepreneurship. The complete MBA companion in entrepreneurship*, eds. S. Birley, D. F. Muzyka, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

- Dess G. G., Lumpkin G. T., McGee J. E. (1999), *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions*, „Entrepreneurship Theory & Practice”.
- Drucker P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper and Row, New York.
- Farjoun M. (2002), *The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: The history of pricing conventions in the on-line database industry*, „Academy of Management Journal”.
- Fiol C. M. (1995), *Thought worlds colliding: The role of contradiction in corporate innovation processes*, „Entrepreneurship Theory & Practice”.
- Hébert R. F., Link A. N. (1982), *The entrepreneur. Mainstream views and radical critiques*, Praeger Scientific, New York.
- Hofer C. W., Bygrave W. D. (1992), *Researching entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”.
- Khandwalla P. N. (1977), *Some top management styles, their context and performance*, „Organization & Administrative Sciences”.
- Kirzner I. M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- Knight G. A. (1997), *Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*, „Journal of Business Venturing”.
- Kreiser P. M., Marino L. D., Weaver K. M. (2002a), *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory & Practice”.
- Kuratko D. F., Hodgetts R. M. (2001), *Entrepreneurship. A contemporary approach*, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Lewis M. W. (2000), *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, „Academy of Management Review”.
- Lumpkin G. T., Dess G. G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Journal”.
- Lumpkin G. T., Dess G. G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing”.
- March J. G., Olsen J. P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget Bergen, Norwegia.
- McGrath R. G., MacMillan I. C. (2000), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston.
- Meyer G. D., Neck H. M., Meeks M. D. (2002), *The entrepreneurship – strategic management interface*, [w:] *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, Blackwell Publishers, Oxford.
- Meyer G. D., Venkataraman S., Gartner W. (1999), *Task force on doctoral education in entrepreneurship*, Entrepreneurship Division of the Academy of Management.
- Miller D., Friesen P. H. (1982), *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, „Strategic Management Journal”.
- Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”.
- Mintzberg H. (1973), *Strategy-making in three modes*, „California Management Review”.
- Morris M. H., Kuratko D. F. (2002), *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Morris M. H. (1998), *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations and society*, Quorum, Westport.

- Ocasio W. (1997), *Towards an attention-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”.
- Palich L., Bagby D. (1995), *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom*, „Journal of Business Venturing”.
- Schumpeter J. (1934), *Theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Seo M., Creed W. E. D. (2002), *Institutional contradictions, praxis and institutional change*, „Academy of Management Review”.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”.
- Shiffrin R. M., Schneider M. W. (1977), *Controlled and automatic human information processing. II. Perceptual learning, automatic attending, and a general theory*, „Psychological Review”.
- Simon H. A. (1947), *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, Macmillan, Chicago.
- Steensma H. K., Marino L. D., Weaver K. M., Dickson P. H. (2000), *The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms*, „Academy of Management Journal”.
- Stevenson H. H., Jarillo J. (1990), *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal”.
- Stevenson H. H., M. J. Roberts, Grousbeck D. E., Bid A. (1999), *New business ventures and the entrepreneur*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Timmons J. A. (1999), *New venture creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- Venkataraman S. (1997), *The distinctive domain of entrepreneurship research. In Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, JAI Press, Greenwich.
- Weick K. M. (1979), *The social psychology of organizing (2<sup>nd</sup> edn.)*, Random House, New York.
- Wickham Ph. A. (2001), *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Zahra S. A. (1993), *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing”.

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski

#### THE ENTREPRENEURIAL ATTENTION AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN ECONOMY BASED KNOWLEDGE

The paper is a presentation of empirical study conducted on the border of areas of entrepreneurship, organizational behavior and organizational cognition. It applies the theory of attention and attention-based view of the firm (Ocasio 1997) to the research in organizational entrepreneurship. The leading idea of the study is an in-depth empirical investigation of entrepreneurial attention that 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”. Organization entrepreneurs directly affect the organization’s attention through the specific powers, competencies, mindsets, and



---

commitments. The opportunities and actions entrepreneurial individuals or teams attend to enact and shape what they do. They selectively construct mental models that result in entrepreneurial activities. The paper presents operationalization of entrepreneurial attention and makes an insight into its dimensionality. Research results show that there are four dimensions of entrepreneurial attention. Furthermore, we make an empirical investigation of relation between dimensions of entrepreneurial attention and entrepreneurial orientation (innovativeness, proactiveness, risk-taking). Strong and positive correlations prove that entrepreneurial organizations direct attention in different way than others. They tend to pay more controlled than automatic attention to items of entrepreneurship.