

Anna Wójcik-Karpacz\*

## Wszechobecność organizacyjna orientacji przedsiębiorczej: identyfikacja poziomów i jednostek analizy

### Wstęp

Orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*, EO) jest jedną z ugruntowanych koncepcji na polu przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Na płaszczyźnie strategicznej organizacje różnią się orientacją przedsiębiorczą, czyli innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka. Ze strategicznego punktu widzenia chodzi głównie o tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość przez odkrywanie i tworzenie szans tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego i dotyczy rozwoju, tworzenia nowych wartości dla klienta, a w ślad za tym dla samej organizacji [Bratnicki, 2007, s. 62]. Oznacza to, że strategiczna heterogeniczność i zmiana promowane są jako źródło przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość jest procesem realizowanym przez członków organizacji, którzy wykorzystując szanse niedostrzeżone przez innych, przełamują granice akceptowalnych wzorów zachowań i praktyk menedżerskich w celu generowania nowych wartości. Działania te skutkują zmianą stanu organizacji w wielorakich kontekstach, w tym organizacyjnym. Fundamentem tych zmian jest EO, czyli proces tworzenia strategii, który zapewnia organizacji podstawę do podejmowania decyzji i działań mających na celu tworzenie przewagi konkurencyjnej [Rauch i inni, 2009, s. 761–787]. Stąd też badania empiryczne traktujące EO jako zjawisko organizacyjne w głównej mierze akcentują jej powiązanie ze strategią i wynikami na poziomie organizacyjnym, niewiele uwagi poświęcając temu, jak EO manifestuje się w organizacjach na innych niż organizacyjny poziomach. U podłoża tej luki poznawczej leży także wielokrotnie przyjmowane przez badaczy założenie, że EO przejawia się w organizacjach w sposób homogeniczny.

Jednakże wśród grona badaczy są i ci, którzy zakładają, że EO jest heterogeniczna. Uważają wręcz, że założenia o uniwersalnej homogeniczności służą ukrywaniu dużej zmienności związanej z manifestowaniem EO jako zjawiska organizacyjnego [Covin i inni, 2006, s. 57–81]. Rozważania swe

---

\* Prof. UJK dr hab., Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ul. Żeromskiego 5, 25-369 Kielce, a.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl

opierają na założeniu, że chociaż organizacje mogą czasami korzystać z relatywnie homogenicznej dystrybucji postaw i zachowań na wskroś przedsiębiorstwa, to jednak zmienne wymagania strategiczne różnych poziomów organizacyjnych mogą powodować potrzebę bardziej heterogenicznego manifestowania EO [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Znaczenie heterogeniczności osadza się na argumentie, że heterogeniczność przedsiębiorczych postaw i zachowań może służyć jako źródło przewagi konkurencyjnej. Podstawą trwałości przewagi konkurencyjnej jest posiadanie ww. postaw i zachowań, które tworzą wartość dla klientów, natomiast przedsiębiorstwo ma zdolność przejmowania części tej wartości, a jego konkurenci nie są zdolni ich pozyskać, imitować ani zastąpić. Wobec tych założeń możliwości EO jako siły napędowej wyniku przedsiębiorstwa mogą zależeć od odmiennych sposobów, poprzez które zjawisko to jest eksponowane na różnych poziomach organizacyjnych [Covin i inni, 2006, s. 57–81]. Rozpoznanie istniejących ustaleń badawczych dotyczących sposobów manifestowania się postaw i zachowań związanych z EO może pomóc w lepszym zrozumieniu przedsiębiorczości jako zjawiska organizacyjnego.

Dlatego celem artykułu jest identyfikacja sposobów organizacyjnego manifestowania EO na różnych poziomach i jednostkach analizy.

Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2014/15/B/HS4/04326.

## **1. Wszechobecność jako koncepcja badań EO**

W badaniach naukowych postawy i zachowania związane z EO plasuje się konsekwentnie jako zjawiska organizacyjne, które wychwytyują wzorce i procesy przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa [Miller, 1983, s. 770–791; Covin, Slevin, 1991, s. 7–25; Lumpkin, Dess, 2001, s. 429–451; Dyduch, 2008, s. 166–194; Karpacz, Nogalski, 2012, s. 205–219; Zbierowski, 2012, s. 194–221]. Takie traktowanie EO wpisuje się w konceptualizację Covina i Slevina, którzy uważają, że EO jako organizacyjny konstrukt manifestuje się w przedsiębiorstwach „przedsiębiorczymi postawami i zachowaniami przenikającymi organizację na wszystkich poziomach” [Covin, Slevin, 1991, s. 7]. Ta koncepcja EO pokazuje jej wszechobecność organizacyjną jako zjawiska. Wszechobecność EO odzwierciedla sposób i stopień, w których postawy i zachowania EO są manifestowane w całej organizacji. Przy czym dotychczas naukowcy przyjmowali, że EO jako zjawisko organizacyjne przenika organizację homogenicznie przez wszystkie poziomy hierarchiczne, nie dostarczając wcale lub niewiele teoretycznego uzasadnienia dla poparcia tego założenia. Natomiast ci, którzy podważają tę monolityczną stałość całej organizacji, twierdzą, że EO może w rzeczywistości być eksponowane odmiennymi sposobami i w różnym stopniu w całej

organizacji. Ich poglądy wykraczają poza założenie, że różne poziomy hierarchiczne postrzegają ten sam rdzeń EO inaczej. Utrzymują, że poziom EO i względna kompozycja jej subwymiarów mogą w rzeczywistości różnić się w terminach ich eksponowania i efektów wskroś organizacji [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Traktują wszechobecność EO jako wielowymiarowy opis tego, jak dystrybucja EO manifestuje się w organizacji. Sądzą, że postawy i zachowania związane z EO mogą się zmieniać przestrzennie w sposobie ich manifestowania i wyrażania wewnątrz organizacji.

Ta zmienność sugeruje, że nie byłoby właściwe wyobrażać sobie siłę EO jako funkcję jej stopnia wszechobecności, ani nie byłoby właściwe twierdzić, że wszechobecność EO decyduje, czy firma jest mniej lub bardziej przedsiębiorcza, EO reprezentuje bowiem praktyki i procesy tworzenia strategii członków organizacji ukierunkowane na tworzenie szans na przedsięwzięcia [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. EO ostatecznie jest definiowana przez behawioralne kryteria wyników [Lumpkin, Dess, 1996, s. 135–172; Miller, 1983, s. 770–791], podobnie jak postawy pozbawione behawioralnych wyników nie wystarczą, by twierdzić, że siła EO opiera się na wszechobecności [Covin, Slevin, 1991, s. 7–25]. Toteż wszechobecność EO po prostu tylko opisuje, jak organizacja manifestuje i wyraża postawy i zachowania przedsiębiorcze. Organizacje, jako grupy osób pracujących razem dla osiągnięcia wspólnego celu, mogą manifestować różne postawy i zachowania na różnych poziomach hierarchicznych. W takim razie wszechobecność EO może być postrzegana jako zjawisko wielowarstwowe i wielopłaszczyznowe. EO może manifestować się jako zjawisko na poziomie organizacji, zespołu i jednostki.

Mając na uwadze te wyjaśnienia, warto przeanalizować, jak EO może przenikać organizacje i jak może być dystrybuowana w wymiarze pionowym, tj. poziomów hierarchicznych od kierownictwa najwyższego szczebla do menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami.

## **2. Wielopoziomowość w analizie orientacji przedsiębiorczej**

Zaprezentowane wyżej wyniki badań [Wales i inni, 2011] dotyczących roli zespołów menedżerów najwyższego szczebla, menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami w podejmowaniu strategicznych decyzji i implementowaniu ustanowionych procesów i przedsiębiorczości firm skłaniają do rozpoznania, jak EO heterogenicznie przenika i manifestuje się w obrębie i przez „pionowe” poziomy hierarchiczne.

W tej kwestii nie do przecenienia jest rola kadry zarządzającej, która odpowiada za sformułowanie i wprowadzenie wizji rozwojowej oraz za ukształtowanie architektury organizacyjnej (reguł, metod, zasobów,

zdolności) [Bratnicka, 2016, s. 101] promującej przedsiębiorcze postawy i zachowania na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej.

Menedżerom najwyższego szczebla przypisuje się szczególną rolę we wszechobecności EO w organizacji, gdyż wymaga ona stworzenia odpowiedniej menedżerskiej infrastruktury, wzmacniającej przedsiębiorcze zachowania za pomocą wielu zmiennych organizacyjnych, z których część nie jest do końca zrozumiała dla konkurentów i w konsekwencji trudna przez nich do naśladowania. Przywództwo strategiczne nie może się jednak opierać na samym wizjonerstwie skierowanym na przyszłość, lecz musi być zestawem przywództwa menedżerskiego i wizjonerstwa, opartym na umiejętności takiego wpływania na zachowania innych, aby dobrowolnie podejmowali decyzje, które w długim okresie wzmacniają żywotność organizacji, z jednoczesną troską o jej krótkoterminową kondycję finansową. Zestaw ten dotyczy wielu szczebli zarządzania, począwszy od prezesów zarządów firm, poprzez zarządzających strategicznymi jednostkami biznesu, top menedżerów, a na radach nadzorczych kończąc [Dyduch, 2013, s. 84]. W prezentowaną powyżej perspektywę wyższego szczebla wpisuje się konceptualizacja EO jako firmy eksponującej przedsiębiorcze wzorce zachowań, które „odzwierciedlają strategiczną filozofię menedżerów najwyższego szczebla w zakresie efektywnej praktyki zarządzania” [Covin, Slevin, 1991, s. 7–25]. Większość innych badaczy EO podobnie zakłada, twierdząc, że podejście menedżerów najwyższego szczebla jest reprezentowane w wartościach organizacyjnych opartych o innowacje [np. Dyduch, Bratnicki, 2017, s. 125]. W tej perspektywie dążenie do nowych szans biznesowych jest kierowane przez zespół menedżerów najwyższego szczebla i znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach członków organizacji. Top menedżerowie rozwijają strategię przedsiębiorczości swoich firm, komunikują ją w swojej organizacji i obserwują, jak przedsiębiorcze zachowania zaczynają rozkwitać w całej firmie [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. W czasie rzeczywistym właściwości strategii odwołują się do wyobraźni zarządzających. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do strategii jako wzorca zachowań (aspekt behawioralny) oraz strategii jako perspektywy subiektywnego sposobu postrzegania rzeczywistości pod kątem realizacji głównych celów przedsiębiorstwa (aspekt kreatywny) [Suszyński, 2017, s. 140–141]. Przy czym podejście takie pomija obserwacje, które oprócz menedżersko indukowanych postaw przedsiębiorczych i zachowań, przedsiębiorczych inicjatyw mogą również pojawiać się autonomicznie w organizacji. W tym względzie niezwykle ważna jest kwestia promowania idei pojawiających się wewnątrz organizacji obejmująca drogi przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania. Menedżerowie najwyższego szczebla nie zawsze są główną siłą napędową orientacji strategicznej firmy

[Mintzberg, Waters, 1985, s. 257–272]. Dlatego autonomia jest uznawana za ważny element EO [Karpacz, 2016, s. 31–33]. Dla pracowników oznacza to, że są upoważnieni, niezależni i samodzielni, a zatem mogą posługiwać się wszystkimi dostępnymi zasobami, bez każdorazowego uzgadniania z przełożonymi rozwiązania nowych problemów, kiedy mają do czynienia z nietypowymi sytuacjami. Autonomia pozwala i inspiruje pracowników na wszystkich poziomach organizacji do samodzielnego podejmowania inicjatyw [Rapp i inni, 2015, s. 357–374].

W środowisku organizacyjnym, w którym zachęca się do autonomii, mogą więc wystąpić różnice w postawach i zachowaniach EO na różnych poziomach organizacyjnych jako rezultat wyłaniania się oddolnych strategii na najniższych poziomach. Dotyczy to członków personelu i menedżerów najniższego szczebla, i polega na generowaniu oraz implementacji innowacyjnych pomysłów, które mogą się przyczynić do lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, poprawy wyników czy usprawnienia funkcjonowania firmy. W tym oddolnym ujęciu menedżerowie mają za zadanie rozpoznawanie i kulturowanie, a także kierowanie i zachęcanie. Tak więc pomimo nakazów menedżerów najwyższego szczebla menedżerowie niższego szczebla w firmie mogą niezależnie wykazywać postawy i zachowania, które z biegiem czasu mogą się rozpowszechniać, prowadząc do zachowań organizacji jako całości [Stopford, Baden-Fuller, 1994, s. 521–536]. Przy czym autonomia nie może oznaczać „taryfy ulgowej” dla menedżerów, swoistej dyspensy od twardych reguł narzuconych innym. Oznaczałoby to utratę mocy sprawczej w stosunku do podwładnych. Najgroźniejszą pułapką przywództwa jest utrata poparcia i popularności warunkujących przywództwo [Kozłowski, 2013, s. 194–195]. Toteż choć menedżerowie najwyższego szczebla mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju i manifestacji EO, istnieją również inni odpowiedni aktorzy na niższych poziomach organizacyjnych, których postawy i zachowania związane z EO też powinny być brane pod uwagę, obejmując także menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami.

Badania nad rolą menedżerów średniego szczebla w podejmowaniu i implementacji strategicznych decyzji określają tych aktorów organizacyjnych jako pomost między decydentami najwyższego szczebla a pracownikami, którzy muszą implementować strategię. Menedżerowie średniego szczebla odgrywają m.in. ważną rolę w rozwoju inicjatyw przedsiębiorczych i wyników [Kuratko i inni, 2005, s. 699–716], często też stają przed dodatkowym wyzwaniem artykułowania „związku między ideą a istniejącymi celami organizacji” oraz „w obliczu faktu, że pomysł odbiega od obecnej oficjalnej strategii” [Floyd, Wooldridge, 1999, s. 136]. W takim razie badanie postrzegania menedżerów na różnych poziomach organizacji jest

niezbędne do eksplorowania manifestowania i efektów EO jako wszechobecnego zjawiska organizacyjnego [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Tym bardziej, że istnieją godne uwagi różnice między poziomami zarządzania w zakresie strategii organizacyjnej i tożsamości społecznej. Oznacza to, że jednostki na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej są zaangażowane w proces tworzenia strategii w większym lub mniejszym stopniu [Floyd, Lane, 2000, s. 154–177]. Po pierwsze, w kwestii rozlokowania kompetencji w firmie, menedżerowie najwyższego szczebla koncentrują się na kierowaniu, menedżerowie średniego szczebla zarządzania koncentrują się na implementowaniu, a zarządzanie operacyjne koncentruje się na dostosowaniu. Po drugie, role te mogą się nieznacznie różnić w zależności od ogólnego organizacyjnego poziomu EO. W bardziej konserwatywnych firmach menedżerowie najwyższego szczebla koncentrują się na podejmowaniu efektywnych decyzji strategicznych, menedżerowie średniego szczebla koncentrują się na przekazywaniu informacji od menedżerów najwyższego poziomu do menedżerów na poziomie operacyjnym, a menedżerowie na poziomie operacyjnym koncentrują się na odpowiadaniu menedżerom średniego szczebla [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. W odniesieniu do bardziej przedsiębiorczych organizacji te role stają się mniej reaktywne i bardziej proaktywne: top menedżerowie są „twórcami celu i kwestionującymi status quo”, menedżerowie średniego szczebla są „brokerami informacji horyzontalnych i zdolności integracji”, a menedżerowie pierwszej linii są „przedsiębiorcami i siłą sprawczą wyników” [Bartlett, Ghoshal, 1993, s. 44]. Dlatego indywidualne postrzeganie, jak strategia organizacyjna jest manifestowana, może być obciążone stopniem, w jakim są oni zaangażowani w tworzenie strategii, jak dokładnie jest im to komunikowane, a także, jak reaktywni lub proaktywni są oni w tym procesie. Ponadto, zgodnie z perspektywą tożsamości społecznej, badania wykazały, że osoby na różnych poziomach w organizacyjnej hierarchii mogą postrzegać tożsamość organizacji na różne sposoby [Corley, 2004, s. 1145–1177]. Przy czym teoria tożsamości społecznej zakłada, że jednostki częściowo określają się w kategoriach istotnych członków grup lub kategorii społecznych. Teoria tożsamości społecznej dowodzi bowiem, że ludzie nie zachowują się jak pojedyncze osoby, ale jako członkowie grup społecznych i organizacji [Hogg, Terry, 2000, s. 121–140]. Biorąc pod uwagę, że orientacja przedsiębiorcza jest jednym z aspektów jej tożsamości i obie są konstruowane społecznie, logiczne jest oczekiwanie, że raporty na temat tej orientacji organizacji będą się różnić w zależności od miejsca danej osoby w hierarchii organizacji, tj. przeciętnie wyższe i średnie kierownictwo może raportować więcej przedsiębiorczych percepcji w pięciu różnych

wymiarach przedsiębiorczości niż menedżerowie średniego i niższego szczebla zarządzania [Hornsby i inni, 2002, s. 253–273].

Ponadto procesy podejmowania decyzji przedsiębiorczych przez menedżerów średniego szczebla, a także ich rola w organizacji różnią się od tych odnoszących się do menedżerów najwyższego szczebla. Dlatego można logicznie oczekiwać, że poznanie zachowania średniego szczebla menedżerów i rezultaty tego poznania i zachowań różnią się od tych dotyczących menedżerów najwyższego szczebla. Zachowania przedsiębiorcze menedżerów średniego szczebla zależą od indywidualnej percepcji organizacyjnych antecendentów, przyszłych osobistych i organizacyjnych wyników oraz percepcji relacji między zachowaniami.

Pośród innych obowiązków pracownicy mają za zadanie implementowanie strategii menedżerów wyższego szczebla, rozpoznawanie nowych szans oraz doprowadzanie do wyniku organizacji [Bartlett, Ghoshal, 1993, s. 23–46]. Przedsiębiorcze zachowania członków personelu są więc kluczowym mechanizmem, umożliwiającym nie tylko realizację postawionych przed poszczególnymi komórkami organizacyjnymi celów przyczyniających się do uzyskiwania wysokiej efektywności w krótkim okresie, ale przede wszystkim do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Warto podkreślić, że zachowania pracowników w miejscu pracy są silnie powiązane z ich zaangażowaniem w realizację procesów w przedsiębiorstwie i mogą mieć dwoisty charakter: przedsiębiorcze albo wręcz hamujące [Ingram, 2016, s. 45–46]. W związku z tym stanowią kluczowy element połączeń przyczynowo-skutkowych między strategią organizacyjną a wynikami.

Stąd też kwestie tworzenia pozytywnych relacji między przełożonym i pracownikiem oraz dobór przez tego pierwszego odpowiednich narzędzi (praktyk), które mogą mieć realny wpływ na przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników, jest przedmiotem wielu badań empirycznych [Wojtczuk-Turek, 2012; Żukowska, 2016, s. 156–174; Kraśnicka, Ingram, 2016, s. 181–192].

Pracownicy niebędący menedżerami koncentrują się bardziej na codziennych operacjach niż menedżerowie średniego szczebla, można więc oczekiwać, że różnice w kwestii, jak EO jest postrzegane i manifestowane przez pracowników niebędących menedżerami i menedżerów najwyższego szczebla są nawet większe niż różnice między menedżerami średniego i najwyższego szczebla zarządzania. W wyniku tych hierarchicznych różnic menedżerowie i członkowie personelu często zgłaszają różne postrzeganie strategii przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa. Na przykład członkowie personelu raportują niższe poziomy podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności niż ich menedżerowie. Inne

i uzupełniające uzasadnienie różnic w raportach EO między menedżerami i członkami personelu opiera się na aplikacjach teorii agencji, która argumentuje, że członkowie organizacji, którzy nie są w stanie zminimalizować ryzyka związanego z aktywnością przedsiębiorczą, będą bardziej niechętni do podejmowania ryzyka niż ci, którzy mogą to czynić [Hayton, 2005, s. 21–41].

Według Walesa im niższa pozycja jednostki w hierarchii organizacyjnej, tym mniej opcji, które jednostka ma do dywersyfikacji ryzyka, i tym bardziej negatywnie może ona dostrzegać i reagować na strategię podejmowania ryzyka dyktowane z góry [Wales i inni, 2011]. Oznacza to, że pracownicy liniowi rzadziej zachowują się innowacyjnie niż menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Pracownicy ci podejmują mniejsze ryzyko i zachowują się mniej przedsiębiorczo, zatem również postrzegają i reagują na EO inaczej niż menedżerowie. Ponadto, jeśli napotykają i postrzegają różne poziomy i źródła ryzyka, prawdopodobnie będą również angażować się w różne strategie zarządzania tym ryzykiem, co może także prowadzić do odmiennego manifestowania EO na niższych poziomach organizacyjnych.

## Zakończenie

Badania odnoszące się do wszechobecności EO jako zjawiska organizacyjnego wskazują, że EO może rzeczywiście zmieniać się „pionowo” na różnych poziomach hierarchicznych zależnie od odmienności ról organizacyjnych pracowników i ich odpowiedzialności. Daje to podstawy do ponownego zbadania konstruktów EO jako wszechobecnego zjawiska w organizacjach, jednak nie kwestionując tradycyjnego podejścia do badania menedżerów najwyższego szczebla w celu pomiaru i oceny EO, a raczej rozwijając i rozszerzając teorię, że manifestowanie EO na różnych poziomach hierarchii ma również znaczenie. Oznacza to, że postrzeganie EO jako zestawu procesów i praktyk, które są zawsze jednorodne pod względem organizacyjnym, jest nadmiernie restrykcyjne. Zamiast tego zasadne jest przyjęcie wszechobecności jako heterogenicznej i wielowymiarowej koncepcji EO, która może dostarczyć dodatkowego wglądu w budowanie mostów między równoległymi i komplementarnymi rozważaniami w szerszym zakresie badań nad przedsiębiorczością. Organizacje stanowią przecież wielopoziomowe systemy i w rezultacie wielopoziomowość występowania zjawiska organizacyjnego, jakim niewątpliwie jest EO, świadczy o jej wszechobecności.

Przyjmując założenie, że organizacyjne manifestowanie EO może mieć konsekwencje dla funkcjonowania firmy, badania wielopoziomowe mogą dotyczyć relacji między konstruktami z różnych poziomów analizy i pozwalać odpowiedzieć na pytania: w jaki sposób zmienne kolektywne



(grupy menedżerskie) oddziałują na zmienne odzwierciedlające poziom jednostki (odrębnie każdy z członków personelu) i odwrotnie, jakie mechanizmy moderacyjne i mediacyjne wpływają na te relacje, oraz w jaki sposób zmienne kolektywne wyłaniają się wskutek procesów transformacji i agregacji zmiennych na poziomie indywidualnym. Ustalenia te mogłyby pomóc w określeniu, które poziomy w organizacji zazwyczaj przejawiają poszczególne aspekty EO, do jakich stopni i jakie są wyniki.

Potrzeba udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania wymaga bądź to adaptacji odmiennych podejść metodologicznych, niż były powszechnie stosowane, bądź adaptacji obecnych miar i/lub opracowanie nowych miar, które odzwierciedlają pośrednie kroki w procesie przedsiębiorczości w ramach jednostek. Przy czym w tym procesie adaptacji skali i jej rozwoju kluczowe będzie rozróżnienie pomiaru zachowań przedsiębiorczych od postaw przedsiębiorczych. Inne metody powinny zapewnić nowe, bardziej wnikliwe spojrzenie na temat wszechobecności EO, na którą nie można odpowiedzieć za pomocą podejścia menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Toteż wskazanych powyżej dociekań naukowych koncentrujących się na badaniu wszechobecności jako ważnego zjawiska organizacyjnego nie można utożsamiać z faktem, czy organizacja jest mniej, czy bardziej przedsiębiorcza.

## Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1993), *Beyond the reform: Toward a managerial theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 52.
- Bratnicka K. (2016), *Fundamenty inteligentnego rozwoju przedsiębiorstwa: spojrzenie interakcjonistyczne*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 149.
- Bratnicki M. (2007), *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Corley K.G. (2004), *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*, „Human Relations”, Vol. 57, No. 9.
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. (2006), *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, No. 1.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 16, No. 1.
- Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicki M. (2017), *Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176).

- Floyd S.W., Lane P.J. (2000), *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1999), *Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 23, No. 3.
- Hayton J.C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, „Human Resource Management Review”, Vol. 15, No. 1.
- Hogg M.A., Terry D.J. (2000), *Social identity and self-categorization process in organizational contexts*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A. (2002), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 17, No. 3.
- Ingram T. (2016), *Związki między niepewnością dotyczącą zadań, zaangażowaniem i zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy. Model teoretyczny*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie”, nr 7.
- Karpacz J. (2016), *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Karpacz J., Nogalski B. (2012), *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe”, nr 2, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Koźmiński A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa.
- Kraśnicka T., Ingram T. (2016), *Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S. (2005), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 29, No. 6.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 21.
- 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”, Vol. 16, No. 5.
- Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, No. 3.
- Rapp A., Agnihotri R., Baker T.L., Andzulis J. (2015), *Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition*

- and autonomy moderate individual performance*, „Journal of the Academy Marketing Science”, Vol. 43, No. 3.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship. Theory and Practice”, Vol. 33, No. 3.
- Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F. (1994), *Creating corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 7.
- Suszyński C. (2017), *Wyobrażenia w zarządzaniu strategicznym – między linearną projekcją a lateralnym przełomem*, w: Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wales W., Monsen E., McKelvie A. (2011), *The organizational persuasiveness of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 5.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Żukowska J. (2016), *Rola coachingowego stylu zarządzania i narzędzi coachingowych w promowaniu postaw innowacyjnych*, w: B.M. Jasiński, A. Wierzbica (red.), *Paradoksy w zarządzaniu*, Fundacja Rozwoju Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

## Użyte skróty

EO (*Entrepreneurial Orientation*) – orientacja przedsiębiorcza

## Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów organizacyjnego manifestowania EO na różnych poziomach i jednostkach analizy. We wstępie przedstawiono orientację przedsiębiorczą jako koncepcję na polu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości oraz uzasadnienie wyboru tematyki opracowania. W pierwszej części artykułu zdefiniowano i omówiono wszechobecność jako ważną koncepcję badań EO. Oprócz tego opisano przyczyny potencjalnej heterogeniczności EO wewnątrz organizacji w wymiarze pionowym. Część druga przedstawia wielopoziomowość w analizie orientacji przedsiębiorczej wewnątrz organizacji. Rozpoznano pionowe na wskroś poziomy hierarchii, którymi EO przenika organizacje. Studia literatury wskazały na potencjalne odchylenie w EO na wskroś poziomów organizacyjnych i grupach menedżerskich. Ustalono, że wszechobecność EO może się przejawiać w organizacjach w sposób heterogeniczny. Oznacza to, że sposób eksponowania EO może się różnić w zależności od poziomów hierarchii. Na koniec przedstawiono, jak konceptualizacja wszechobecności otwiera nowe możliwości przyszłych badań EO na różnych poziomach analizy (indywidualnego, zespołu, organizacji). Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury.

## Słowa kluczowe

orientacja przedsiębiorcza, poziomy hierarchii, szczeble zarządzania

## **The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation: identification levels and units of analysis (Summary)**

The aim of this article is the identification of the ways of entrepreneurial orientation (EO) on differing levels and units of analysis. In the introduction the entrepreneurial orientation was presented as the concept on the field of strategic management and entrepreneurship. The justification for choosing the topic of the study was presented there as well. In the first part of the article pervasiveness was defined and discussed as an important concept for EO research. Then the reasons for the potential heterogeneity of EO inside an organization along vertical level were described. The second part presents the multidimensional character in the analysis of entrepreneurial orientation within the organization. The vertical levels across the hierarchy that EO pervades organizations were recognized. The scientific literature studies showed a potential variance in EO across organizational levels and managerial groups. It was established that the pervasiveness of EO may emerge in the organizations in the heterogenous manner. It means that the manner of exposing of EO may vary depending on the hierarchy levels. In the end, it was presented how conceptualization of pervasiveness opens up new possibilities for future EO research on different analysis levels (individual, team, organizational ones). The scientific literature study was used as the method.

### **Keywords**

entrepreneurial orientation, hierarchy levels, managerial levels