

Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny

<https://doi.org/10.33141/po.2010.11.01>

Przeład Organizacji, Nr 11 (850), 2010, ss. 3-5

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Bratnicka

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie wymaga twórczych strategii, które są tworzone wokół zespalań sprzeczności występujących w czterech kluczowych elementach [Bilton i Cummings, 2010]: innowacji (tworzenie *vs* odkrywanie), przedsiębiorczości strategicznej (dyletantyzm *vs* pilność), przywództwa strategicznego (wizja *vs* interakcje społeczne) oraz strategicznej organizacji (luźne *vs* ściśle więzi organizacyjne). Całość ma służyć ukierunkowaniu organizacji, ożywianiu jej rozwoju oraz integrowaniu po to, by przeobrazić zarówno samą organizację, jak i zdefiniować na nowo myślenie o niej. Na tym tle – pozostawiając na poboczu zainteresowań istotne kwestie władzy i przywództwa strategicznego – pojawia się ważne pytanie: jaki typ kultury jako elementu strategicznej organizacji sprzyja ożywianiu twórczości organizacyjnej, stanowiącej zapoznany, acz kluczowy atrybut efektywnego zarządzania strategicznego w przedsiębiorczych organizacjach?

Kontekst przedsiębiorczy i kulturowy

Dotyychczas przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują, że organizacje przedsiębiorcze wyróżniają się innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka, czyli dużym natężeniem orientacji przedsiębiorczej, która jest ważnym nośnikiem efektywności organizacji [Dyduch, 2008; Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2009]. Jeśli wiadomo już, że twórczość jest poprzednikiem innowacyjności, to można jedynie przypuszczać pełnienie przez twórczość organizacyjną podobnej roli w odniesieniu do dwóch pozostałych wymiarów orientacji przedsiębiorczej, mianowicie do proaktywności oraz do podejmowania ryzyka – z którymi współwystępuje w śmiałych przedsięwzięciach [Lerner, 2010]. W organizacjach, mających kulturę przedsiębiorczości, „...w których oczekuje się nowych idei i twórczości, zachęca się do podejmowania ryzyka, jest tolerowane niepowodzenie, promowane jest uczenie się, oręduje się sprawie innowacji produktowych, procesowych i administracyjnych, a ustawiczna zmiana jest widziana jako przenośnik szans” [Ireland, Hitt i Sirmon 2003, s. 970]. Tak rozumiane nasycenie organizacji przedsiębiorczością można „...uchwycić, posługując się istniejącymi już

miarami klimatu organizacyjnego (...) zarządzania przedsiębiorczego (...) albo orientacji przedsiębiorczej...” [Shepherd, Patzelt i Haynie, 2010, s. 75]. W świetle powyższego zasadne jest założenie, że organizacje przedsiębiorcze mogą być zidentyfikowane przez ich zachowania wzbudzone orientacją przedsiębiorczą.

Twórczość jest coraz powszechniej uznawana za ważne narzędzie, za pomocą którego organizacje i ich uczestnicy kreują znaczącą, trwałą wartość dla wielorakich interesariuszy, działających we współczesnym burzliwym otoczeniu. Obecnie, oprócz mających dłuższą tradycję badań w nurcie psychologicznym, skupiających zainteresowania na procesach wewnętrznych danej osoby, wysiłek teoretyków zarządzania skupia się na organizacyjnym kontekście twórczości: przywództwie, systemach kontroli, systemach wynagradzania, sieciach społecznych, strukturze organizacyjnej przyznającej pewną swobodę i autonomię uczestnikom organizacji czy też na kulturze organizacyjnej [George, 2007]. Wprawdzie coraz częściej przyjmuje się kluczową rolę twórczości w strategicznym zarządzaniu współczesną organizacją, to pozytywne skutki twórczości organizacyjnej wymagają zbadania, zwłaszcza w kontekście przedsiębiorczych organizacji. Niedawno przeprowadzone badania etnograficzne uzmysłowiły, że twórczość ma nie tylko same atuty, ale może w pewnych okolicznościach przyczynić się nawet do upadku organizacji [Drori i Honig, 2010]. Niezwykle intrygujące jest zatem sprawdzenie, na ile twórczość może przynieść negatywne konsekwencje. Równie ważne jest zidentyfikowanie determinant twórczości jako procesu organizacyjnego, a tym samym źródeł tego procesu tkwiących w kulturze organizacyjnej. Tak czy inaczej, można hipotetycznie założyć istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną, tworzącą zdolnością organizacji a efektywnością organizacji.

Włączenie twórczości w procesy organizacyjne wymaga uwzględnienia wzajemnych zależności pomiędzy twórczymi zdolnościami uczestnika organizacji a menedżerskim kontekstem, który dostarcza „otoczenia” pożądanego dla podtrzymania twórczości [George, 2007]. Z punktu widzenia ujęcia zasobowego ważnym menedżerskim instrumentem jest kultura organizacyjna traktowana jako zasób strategiczny, a twórczość organizacyjna jest pojmowana niczym dynamiczna zdolność organizacji, która

umożliwia przekształcenie strategicznego potencjału organizacji (bazy zasobowej). Można zatem powiedzieć – poprzez analogię do zrobionej przez Bueschgens, Bausch i Balkina (2010) syntezy badań relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacyjnością – że kultura organizacyjna stanowi ważną organizacyjną determinantę procesu twórczości organizacyjnej. Sugestię tę potwierdzają wyniki niedawno przeprowadzonych badań uwarunkowań czynników twórczości pojedynczych uczestników organizacji. Wskazały one na klimat organizacyjny – który jest przeciwieństwem artefaktem kulturowym – jak na najważniejszy czynnik [Hirakimoto i Watada, 2010]. Podobną propozycję można odnaleźć w wynikach badań 103 polskich i 30 zagranicznych przedsiębiorstw, gdzie uchwycono zależność pomiędzy kreatywnością, jako wartością kulturową, a twórczym rozwiązywaniem problemów, jako zachowaniem prorozwojowym [Glińska-Noweś, 2010]. Kultura organizacyjna może też oddziaływać na twórczość, tak na drodze integracji różnych subkultur, jak i poprzez wspólnie podzielane modele mentalne stanowiące podłoże kluczowych kompetencji organizacji [Borghini, 2005].

Antropologiczne spojrzenie na organizację w polskojęzycznej literaturze ma znaczną i wciąż żywą tradycję [Barabasz, 2008; Glinka, 2008; Hensel, 2008]. Kulturze organizacyjnej, czyli złożonemu zbiorowi wartości, przekonań i założeń, definiującemu sposób prowadzenia działalności przez organizację, można przypisać różne atrybuty przypuszczalnie powiązane z twórczością organizacyjną. Tworzą one całą gamę – od szerokich zmiennych, takich jak kultura twórczości, do bardzo specyficznych zmiennych kulturowych – tolerancji niepowodzeń, uczestnictwa w procesach decyzyjnych, usamodzielnienia, otwartości informacyjnej. Sporządzona lista atrybutów ma jednakże ograniczoną wartość zarówno dla teoretyków, jak i dla praktycznej oceny, w jakim stopniu kultura organizacyjna służy twórczości. Potrzebna jest struktura nośna, porządkująca atrybuty; w pracy przyjęto, że warunek ten spełnia model wartości konkurujących [Cameron i Quinn, 2006].

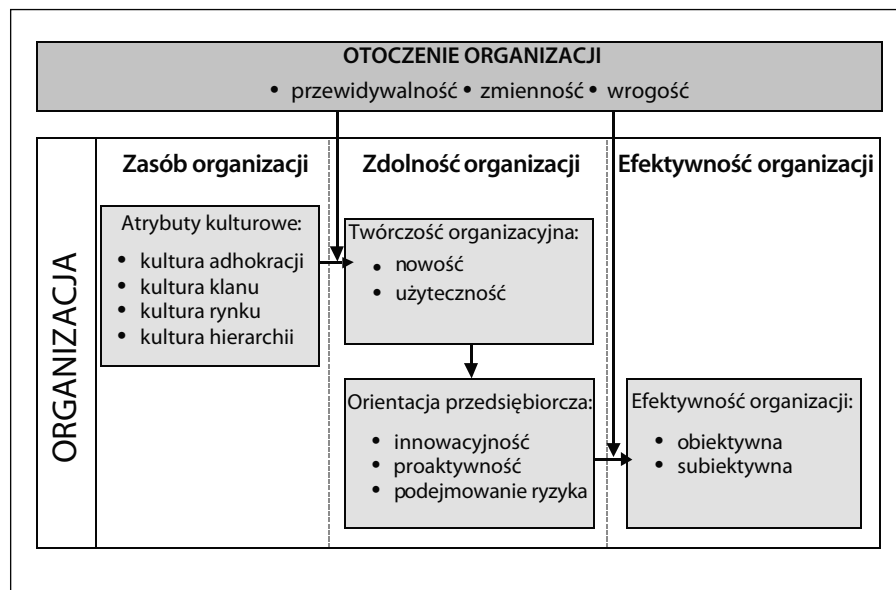
W kierunku modelu badawczego

Wyniki dotychczasowych badań uoczniają, że pomiar i ocena twórczości organizacyjnej dokonywane są przede wszystkim na poziomie pojedynczych osób lub grup osób. Tymczasem rozpatrywanie twórczości na poziomie całej organizacji jest niezwykle rzadkie. Również nieczęsto analizowany jest kontekst wewnętrzny i zewnętrzny, nie mówiąc już o tym, że twórczość nie była dotychczas traktowana jako niezbywalny element konfiguracji organizacyjnej. Kompleksowa analiza twórczej dynamicznej zdolności organizacyjnej daje szersze spektrum wiedzy na temat źródeł efektywności współczesnych organizacji, stanowiąc istotne uzupełnienie dotychczasowego dorobku. Zakres podmiotywny modelu badawczego obejmuje twórczą zdolność organizacji, orientację przedsiębiorczą oraz efektywność organizacji (rysunek 1).

W proponowanym modelu przyjęto trzy podstawowe założenia metodologiczne. Pierwsze mówi o bezpośrednim wpływie kultury organizacyjnej na twórczość organizacyjną, drugie wskazują na pośrednictwo orientacji przedsiębiorczej w oddziaływaniach twórczości na efektywność w sytuacjach organizacyjnych, a trzecie wprowadza burzliwość otoczenia w charakterze moderatora zależności „kultura organizacyjna – zdolność twórcza organizacji” oraz zależności „orientacja przedsiębiorcza – efektywność organizacji”.

Czwarte założenie odnosi się do wielopoziomowego widzenia, gdzie powinny być uwzględnione równocześnie dwa rodzaje procesów: oddolne i odgórne [Gupta, Tesluk i Taylor, 2007]. Oddolne procesy wyłaniania się zachodzą na drodze kompozycji (funkcjonalne procesy pozostają izomorficzne przy przechodzeniu z niższego szczebla na wyższy – np. klimat twórczości) albo komplikacji (kombinacja i konfiguracja pewnych atrybutów niższego szczebla powodują, że na wyższym szczeblu pojawiają się nowe własności – np. sieci społeczne). Natomiast w procesach odgórnych główną rolę odgrywają oddziaływania kontekstualne, gdzie wyższy poziom oddziałuje na niższy bezpośrednio (np. kultura przedsiębiorczości) lub w charakterze moderatora (np. burzliwość otoczenia).

Po piąte, istotnym rozstrzygnięciem metodologicznym jest uznanie, że twórczość organizacyjna, jako ukryty konstrukt, istnieje niezależnie od jej wskaźników, bądź też przyjęcie, że jest ona kształtowana jako kombinacja owych wskaźników [Covin i Wales, 2010]. Ukryte konstrukty są „zjawiskami leżącymi w polu zainteresowania teoretycznego, które nie mogą być bezpośrednio obserwowane i muszą być oszacowane za pomocą widocznych zmiennych,



Rys. 1. Model teoretyczny

Źródło: opracowanie własne.

dających się obserwować” [Diamantopoulos, Riefler i Roth, 2008, s. 1204]. W zależności od założonego kierunku przyczynowości pomiędzy ukrytym konstruktorem i jego wskaźnikami można mówić o dwóch sposobach pomiaru.

Jeżeli przyjmiemy, że przyczynowość biegnie od konstruktora do jego wskaźników, to stosujemy odzwierciedlający (reflektywny) sposób pomiaru. Prawidłowość pomiaru zależy tutaj od mocy korelacji pomiędzy wskaźnikami i wewnętrzną spójnością. Innymi słowy, organizacje wytwarzają nowość i użyteczność, ponieważ mają wysoki poziom obserwowanej twórczości organizacyjnej. Natomiast gdy założymy, że kierunek przyczynowości pomiędzy ukrytym konstruktorem a wskaźnikami jest odwrotny, to wykorzystujemy kształtujący (formatywny) sposób pomiaru: konstrukt jest kształtowany przez wyjaśniającą kombinację wskaźników. Wskaźniki są w tym przypadku niezamienne i każdy z nich reprezentuje sobą konceptualną domenę konstruktora. Konkretyzując, organizacje mają silną twórczość organizacyjną, gdyż tworzą one nowość i użyteczność. To właśnie formatywne ujęcie twórczości organizacyjnej legło u podstaw pomiaru tego konstruktora teoretycznego.

W zarysowanym modelu pole badawcze zostało zawężone do szukania poprzedników i skutków twórczości na poziomie całej organizacji oraz do odgórnych procesów kontekstualizacji na płaszczyźnie kultury organizacyjnej i w perspektywie orientacji przedsiębiorczej. Złożoność zależności „atrybuty kultury organizacyjnej – twórcza zdolność organizacji” wymaga uwzględnienia moderatora – burzliwości otoczenia (nieprzewidywalności, zmienności, wrogości), w jakim tkwi organizacja.

Zakończenie

Przestawiony model konceptualny nie jest konstrukcją całkowicie zamkniętą. Narzucającą się kwestią jest jego empiryczne sprawdzenie, którego warunkiem koniecznym jest operacjonalizacja. Pomiar kultury organizacyjnej i orientacji przedsiębiorczej nie stanowi większego problemu, ponieważ są akceptowane i dość powszechnie stosowane narzędzia. Natomiast zachodzi potrzeba wypracowania skali do mierzenia twórczości na poziomie organizacyjnym, gdyż dotychczasowe rozwiązania odnoszą się do twórczości osobistej lub twórczości grupowej.

Równie obiecującym kierunkiem przyszłych badań jest odejście od przyjętego założenia powiadającego, że twórczość jest konformistycznym zachowaniem realizowanym we wspomagającym kontekście kulturowym. Tymczasem Mainemelis (2010) przekonuje, że tam, gdzie konformizm jest wartością podstawową, poziom twórczości jest niski. Zatem zachodzi potrzeba uwzględnienia dewiacji behawioralnej, a zwłaszcza tolerancji wobec niej, jako nośnika twórczości w organizacji.

mgr Katarzyna Bratnicka

BIBLIOGRAFIA

[1] BARABASZ A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[2] BILTON C., CUMMINGS S., *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester 2010.

[3] BORGHINI S., *Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9.

[4] BRATNICKA K., *Diagnoza kultury organizacyjnej w kontekście przedsiębiorczości – studium przypadku*, niepublikowana praca magisterska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.

[5] BUESCHGENS T., BAUSCH A., BALKIN D.B., *Organizational Culture and Climate for Innovation – An Integrative Review*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

[6] CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[7] COVIN J.G., WALES W.J., *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

[8] DIAMANTOPOULOS A., RIEFLER P., ROTH K.P., *Advancing Formative Measurement Models*, „Journal of Business Research” 2008, vol. 61, no. 12.

[9] DRORI J., HONIG B., *Organizational Failure and the Dark Side of Creativity: A Framework Based on the Theory of Practice*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

[10] DYDUCH W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

[11] GEORGE J.M., *Creativity in Organizations*, „Academy of Management Annals” 2007, vol. 1.

[12] GLINKA B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.

[13] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Pozytywna kultura organizacyjna jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji*, w: M.J. STANKIEWICZ (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii działania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.

[14] GUPTA A.K., TESLUK P.E., TAYLOR S.M., *Innovation at and Across Multiple Levels of Analysis*, „Organization Science” 2007, vol. 18.

[15] HENSEL P., *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2008.

[16] HIRAKIMOTO H., WATADA R., *Analysis of the Factors Which Affect Creativity in Japanese Business*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

[17] IRELAND D.R., HITT M.A., SIRMON D.G., *The Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, „Journal of Management” 2003, vol. 29.

[18] LERNER D., *Disinhibition, Inhibitory Control & Entrepreneurship: Inhibitory Underpinnings of Risk Taking, Creativity, Proactivity and Venturing*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Frontiers of Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.

[19] MAINEMELIS C., *Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas*, „Academy of Management Review” 2010, vol. 35, no. 4.

[20] RAUCH A., WIKLUND J., LUMPKIN G.T., FRESE, M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for Future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33.

[21] SHEPHERD D.A., PATZELT H., HAYNIE J.M., *Entrepreneurial Spirals: Deviation – Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, vol. 34.

Summary

This article is intended to lay out ideas that can guide and inform investigation of the link between creativity, entrepreneurship and organizational culture. I describe a theoretical framework for understanding the role of creativity in key aspects of entrepreneurial organization. The proposed model provides the sound foundation for the advancement of new ways to uncover and effectively manage challenges pertaining to high performance in organizations.