

Wartości kulturowe jako determinanty i regulatory procesu twórczości w organizacjach

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 12-15
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Bratnicka

Wprowadzenie

Studiowanie kulturowych uwarunkowań twórczości mającej miejsce w organizacjach jest godnym uwagi obszarem badawczym [Bratnicka, 2010]. Jednakże literatura przedmiotu nie dostarczyła zintegrowanego spojrzenia łączącego wyniki dotychczasowych badań teoretycznych i empirycznych. Lukę tę autorka stara się uzupełnić w niniejszym opracowaniu, dążąc do odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola wartości kulturowych w kształtowaniu twórczości w organizacjach.

Wpływ kultury narodowej

Tematami o dużym znaczeniu dla twórczości są kultura organizacyjna i zróżnicowanie kulturowe. Inglehart i Baker (2000), na podstawie badań porównawczych przeprowadzonych w kilkadziesiąt krajach, wyodrębnili dwa kluczowe wymiary wartości: autorytet świecko-racjonalny kontra autorytet tradycyjny oraz wartości przeżyciowe. Można, podobnie jak Karwowski (2009), uznać, że twórczości sprzyja orientacja świecka (związana z orientacją na osiągnięcia i wzmacnianie swojego ja) oraz orientacja postmaterialistyczna (niezwiązana ze skupianiem się na „tu i teraz” i kwestiach materialnych).

Jednakże duże badania porównawcze związane są z osobą Hofstede'a (1980), który uszeregował wszystkie kultury, charakteryzujące społeczeństwa w czterech wymiarach: ● indywidualizm (luźne więzi społeczne i koncentracja uwagi na sobie) kontra kolektywizm (silne grupy zapewniające ochronę) ● męskość (role społeczne związane z płcią) kontra kobiecość (bez względu na płeć oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia) ● unikanie niepewności (zagrożenie odczuwane w obliczu sytuacji nieznanych) kontra tolerancja niepewności (wysoki poziom akceptacji ryzyka) ● mały dystans władzy (brak akceptacji nierównomiernego rozkładu władzy) kontra duży dystans władzy (akceptacja elitaryzmu). Cała ta czwórka została później uzupełniona o orientację długoterminową (patrzenie na przyszłe korzyści) kontra orientację krótkoterminową, gdzie występuje silne przywiązanie do przeszłości i teraźniejszości [Hofstede, Hofstede, 2007].

I znowu, jak poprzednio, w ślad za Karwowskim (2009), można przypuszczać z dużym prawdopodobieństwem, że większe ożywianie zachowań twórczych ma miejsce w społeczeństwach charakteryzujących się indywidualizmem, kobiecością, tolerancją niepewności, małym dystansem władzy. Zarazem orientacja kulturowa długoterminowość – krótkoterminowość wydaje się nie mieć jednoznacznego kierunku oddziaływania na twórczość. Podobne stanowisko teoretyczne zajmuje Zawadzki (2009), który przenosi koncepcję Hofstede na poziom organizacji. Wskazuje on, że twórczość wymaga zespolenia indywidualizmu i kolektywizmu, kobiecości, tolerancji niepewności, małego dystansu władzy, a także koncentracji na przyszłości, gdyż umożliwia ona wyjście poza dotychczasowy schemat działania.

I rzeczywiście, odkąd Hofstede zidentyfikował podstawowe zmienne kulturowe, wiele uwagi poświęcono tej kwestii [Gelfand, Erez, Aycan, 2007]. Badania te prowadzono na poziomie społeczeństwa, ale zaobserwowano również widoczne różnice wymiarów kulturowych wewnątrz danego społeczeństwa [Sinha, Tripathi, 1994]. Wartości i założenia tworzące kulturę narodową znajdują odzwierciedlenie w postawach i przekonaniach kluczowych uczestników organizacji [Mueller, Thomas, 2001] i kształtują zachowania strategiczne organizacji [Tihanyi, Griffith i Russell, 2005]. Nie powinien więc zaskakiwać fakt, że metaanaliza badań wykorzystujących koncepcję wartości kulturowych Hofstede, pozwoliła uchwycić fakt, że większość rozpatrywanych badań empirycznych była zrobiona na poziomie jednostki [Kirkman, Lowe, Gibson, 2006]. Doprowadziło to do studiów indywidualizmu i kolektywizmu [Kim, 2010] czy też dystansu władzy i tradycjonalizmu [Farh, Hackett, Liang, 2007] na poziomie pojedynczej osoby jako podmiotu twórczości.

Kulturowe uwarunkowania twórczości zespołowej

Ekonomiczne sukcesy Japonii w latach 80. ub. w. wywołały m.in. zainteresowanie zespołowością działania jako nośnika współpracy i produktywności [Pascale, Athos, 1981]. Jednakże owo przesunięcie w kierunku kolektywności zaczęło

z czasem budzić wątpliwości, ponieważ kolektywne wartości promują nie tylko harmonię i współpracę, ale również mogą blokować twórczy zapał tak niezbędny do innowacji. W celu dokładniejszego zbadania zalet i mankamentów kolektywizmu i indywidualizmu Goncalo i Staw (2006) przeprowadzili eksperyment laboratoryjny. Uczestnikami badań było 204 studentów dużego amerykańskiego uniwersytetu. Stworzono z nich 68 grup, z których każda została poinstruowana, aby działać w sposób twórczy lub praktyczny. Zadanie polegało na wygenerowaniu metodą burzy mózgów idei biznesowych, a następnie na wyselekcjonowaniu najlepszego pomysłu.

Badania wykazały, że grupy indywidualistów poinstruowane, aby działać twórczo, generowały najwięcej idei. Natomiast grupy kolektywistów dochodziły do większej liczby idei wtedy, gdy miały działać praktycznie. Indywidualiści wybierali bardziej twórcze idee niż osoby mające orientację kolektywistyczną. Natomiast nie zaobserwowano bezpośredniego wpływu (bez względu na charakter zadania) orientacji kulturowej na twórczość mierzoną liczbą idei, dywergencją idei czy też subiektywną oceną. Krótko mówiąc, twórczość opiera się na orientacji indywidualistycznej. Natomiast orientacja kolektywistyczna prawdopodobnie służy działalności eksploatacyjnej.

Współczesne docenianie zespołowości działania wynika z przekonania, że praca w zespole pozwala lepiej niż praca indywidualna wykorzystywać różnorodność umiejętności i rozmaite perspektywy, a także powiększa twórcze zdolności ludzi. W tym świetle niezwykle intrygujące jest pytanie dotyczące kolektywizmu i indywidualizmu na poziomie uczestnika organizacji. Kolektywizm oznacza indywidualną orientację na cele grupowe i skłonność do współpracy. Indywidualizm podkreśla unikalność pojedynczej osoby. Niedawno podjęto próbę wyjaśnienia mechanizmu wpływania owych wartości na twórczość zespołową, wykorzystując koncepcję motywowanego przetwarzania informacji [Kim, 2010].

Koncepcja motywowanego przetwarzania informacji w odniesieniu do grupy ludzi oznacza, że efektywność grupy jest funkcją grupowych procesów poznawczych, które z kolei są ukierunkowane na motywację epistemiczną (skłonność do powiększania wysiłku na drodze dokładnego zrozumienia zadania grupowego) oraz motywację społeczną (indywidualną preferencję względem dystrybucji efektu pomiędzy siebie a innych). W fazie generowania idei kolektywizm ogranicza różnorodność oraz liczbę początkowej puli twórczych rozwiązań, ponieważ – w porównaniu z indywidualizmem – pociąga za sobą wyższy poziom interferencji poznawczej (blokowanie produkcji idei z powodu uwzględniania reakcji innych osób) oraz obaw przed negatywną oceną własnych idei i może też łączyć się z większą tendencją do dopasowywania swoich idei do idei wygenerowanych przez inne osoby. W fazie integracji idei kolektywizm prowadzi do obniżenia poziomu motywacji epistemicznej – mniejszej otwartości na poglądy mniejszości oraz ujmowania integracji idei jako wyboru (selekcji jednej idei ze zbioru początkowego), a nie negocjowania w celu dojścia do końcowych idei.

Orientacje kulturowe mogą również występować w charakterze zmiennych regulujących. Stosowne badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety rozprawzonego w 27 chińskich przedsiębiorstwach [Farh, Hackett, Liang, 2007]. Analiza 169 par przełożony – podwładny pozwoliła stwierdzić pozytywny wpływ postrzeganego organizacyjnego wsparcia na efekty mierzone zaangażowaniem organizacyjnym, efektywnością wykonania i zachowaniami obywatelskimi. Zależność ta jest wzmacniana dystansem władzy na poziomie jednostki, który charakteryzuje zakres akceptowania przez danego uczestnika organizacji nierównomiernego rozmieszczenia władzy w miejscu pracy.

Konkretniej mówiąc, siła oddziaływania postrzeganego wsparcia organizacyjnego jest znacznie mniejsza przy występowaniu dużego dystansu władzy, czyli w strukturach bardziej autorytarnych, niż w przypadku małego dystansu władzy, który referowany związek wzmacnia. Podobnie oddziałuje poziom tradycjonalizmu odzwierciedlający podporządkowanie się władzy formalnej. Stwierdzenia te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście studiów nad związkami zachodzącymi pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a twórczością.

Rola wsparcia organizacyjnego

Liczącym się dopełnieniem dotychczasowych badań orientacji kulturowych jest wprowadzenie dostrzeganego organizacyjnego wsparcia, które jest pojmowane jako globalne przeświadczenie pracowników odnośnie do tego, jak bardzo są oni doceniani przez organizację [Choi, Madjar, Yun, 2010]. Organizacja zazwyczaj jest ważnym źródłem zarówno zasobów społeczno-emocjonalnych (na przykład uznanie czy też troska), jak i korzyści wymiernych (na przykład płace czy też opieka medyczna). Wysoka ocena ze strony organizacji pomaga pracownikom zaspokoić ich potrzeby doceniania, poważania, przynależności. Owe dowartościowanie podpowiada też, że większy wysiłek zostanie doceniony i nagrodzony. W takich okolicznościach ludzie czują się zobowiązani do wzajemności, co zwiększa działania wychodzące poza przypisaną odpowiedzialność, a w tym dodatkową pracę (więcej czasu na refleksję, porozumiewanie się, ekstraryzyko), jaką wiąże się z twórczością. Co więcej, organizacyjne wsparcie daje pracownikom poczucie komfortu i bezpieczeństwa, co bez wątpienia przyczynia się do wewnętrznej motywacji, a w ślad za tym do wzrostu twórczości zatrudnionych.

Pozytywny wpływ dostrzeganego wsparcia organizacyjnego na twórczość pracownika został potwierdzony przez wyniki badań przeprowadzonych w trzech firmach działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Populacja respondentów składała się z 307 pracowników. Zależność pomiędzy wsparciem organizacyjnym a twórczością wzmacniają dwie zmienne osobiste. Pierwszą z nich jest posiadanie celu w postaci uczenia się, które oznacza patrzanie na trudność niczym wyzwanie, któremu można sprostać, podejmując dodatkowy wysiłek – w przeciwieństwie do patrzenia na trudności jako wskaźnik małej zdolności (w przypadku orientacji na efektywność). Nastawienie na uczenie się

jest związane z dążeniem do rozwoju na drodze nabywania nowych umiejętności, radzenia sobie z nowymi sytuacjami oraz podwyższania osobistych kompetencji.

Drugim ważnym moderatorem jest ideologia wymiany. Zmienna ta charakteryzuje siłę przeświadczenia pracownika, że jego wysiłek w miejscu pracy powinien być uzależniony od traktowania go przez organizację. Pracownicy z silną ideologią wymiany odwzajemniają się na organizacyjne wsparcie zaangażowaniem i wkładem pracy. Natomiast pracownicy ze słabą ideologią wymiany mogą działać bez względu na to, co otrzymują od organizacji.

Uwzględniając regulujący wpływ wartości kulturowych, należy, jak sądzi autorka, dodać dwie kolejne zmienne wzmocniające wpływ postrzeganego wsparcia organizacyjnego na twórczość – mały dystans władzy i tradycjonalizm. Uogólniając, orientacje kulturowe wspólnie z orientacją na uczenie się oraz ideologią wymiany formują związki zachodzące pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a twórczością w organizacjach.

Zintegrowany model orientacji kulturowych

Z dotychczasowych wyników badań wyłania się obraz ośmiu determinant twórczości oddziałujących na różnych poziomach (zobacz rysunek 1). Na poziomie makrospołecznym pozytywnie oddziałuje siedem zmiennych: orientacja świecka, orientacja postmaterialistyczna, indywidualizm, kolektywizm, kobiecość, tolerancja niepewności, długoterminowość, mały dystans władzy. Wsparcie organizacyjne, ideologia wymiany, orientacja na uczenie się i tradycjonalizm oddziałują na twórczość indywidualną, która z kolei wpływa na twórczość zespołową.

kobiecość, tolerancja niepewności, długoterminowość oraz mały dystans władzy. Mały dystans władzy wzmacnia też pozytywny wpływ wsparcia organizacyjnego na twórczość indywidualną. Zaś indywidualizm (w przeciwieństwie do kolektywizmu) zwiększa efekty twórczości zespołowej.

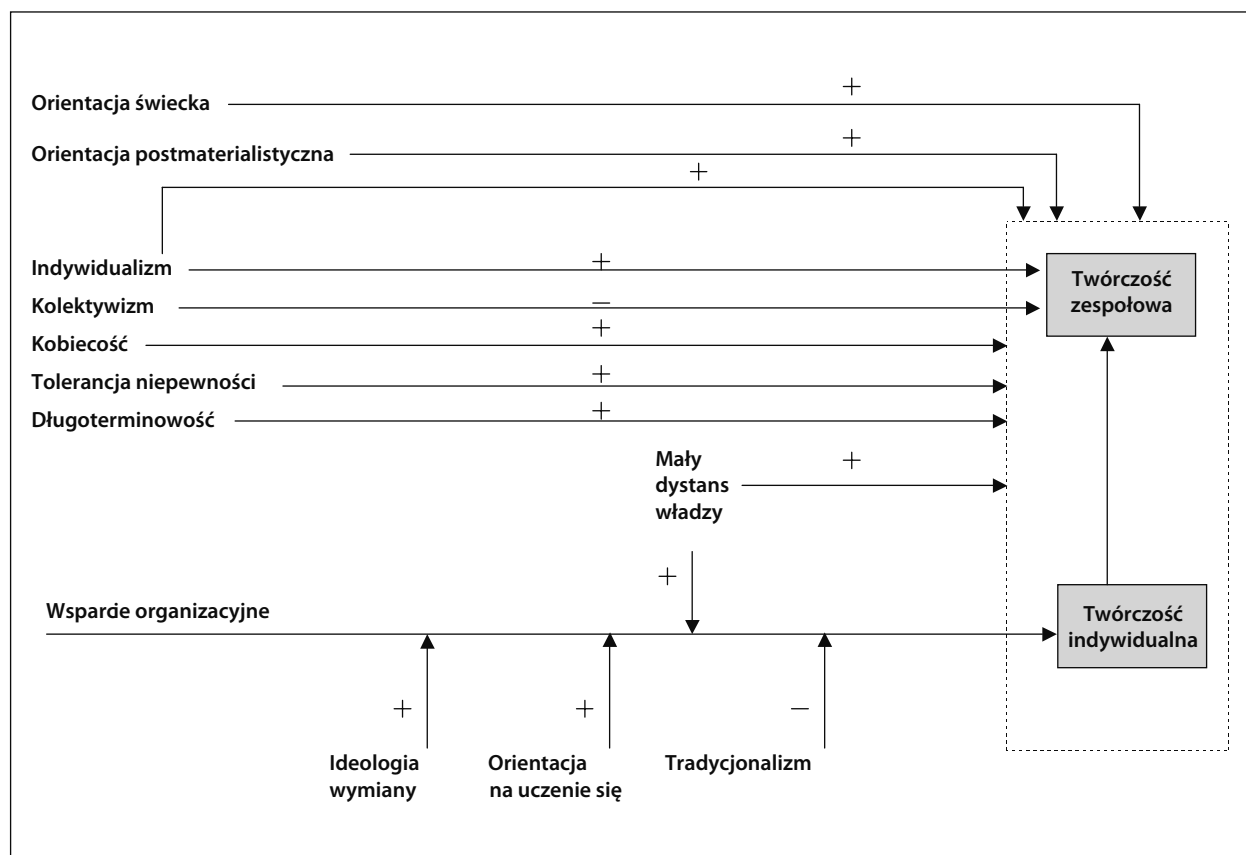
Podsumowanie

Z referowany model obrazujący relacje zachodzące pomiędzy orientacjami kulturowymi a twórczością indywidualną i zespołową należy sprawdzić na drodze badań empirycznych. Planując sugerowane badania, warto byłoby uwzględnić efektywność organizacji. Wówczas logicznym dopełnieniem jest, mimo braku sposobu pomiaru, analizowana twórczość całej organizacji i naturalnie kultura organizacyjna.

mgr Katarzyna Bratnicka

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKA K., *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2010.
[2] CHOI W., MADJAR N., YUN S., *Perceived Organizational Support, Goal Orientation, Exchange Ideology and Creativity*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.



Rys. 1. Rola orientacji kulturowych w kształtowaniu twórczości

Źródło: opracowanie własne.

- [3] FARH J.-L., HACKETT R.D., LIANG L., *Individual Level Values as Moderators of Organizational Support – Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 3.
- [4] GELFAND M.J., EREZ M., AYCAN Z., *Cross-Cultural Organizational Behavior*, „Annual Review of Psychology” 2007, vol. 50.
- [5] GONCALO J.A., STAW B.M., *Individualism – Collectivism and Group Creativity*, „Organizational Behavior and Human Decisions Process” 2006, vol. 100.
- [6] HOFSTEDE G., *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Thousand Oaks 1980.
- [7] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] INGLEHART R., BAKER W.E., *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, „American Sociological Review” 2000, vol. 65 (February).
- [9] KARWOWSKI M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
- [10] KIM S.S., *Individualism – Collectivism and Team Creativity: A Motivated Information Processing Perspective*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
- [11] KIRKMAN B.L., LOWE K.B., GIBSON C.B., *A Quarter Century of Culture’s Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Value Framework*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, issue 3.
- [12] MUELLER S.L., THOMAS A.S., *Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, no. 1.
- [13] PASCALE R.T., ATHOS A.G., *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York 1981.
- [14] SINHA D., TRIPATHI R.C., *Individualism in a Collectivist Culture: A Case of Coexistence of Opposites*, in: U. KIM, H.C. TRIANDIS, C. KAGITCIBASI, S.C. CHOI, G. YOON (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Sage, Thousand Oaks 1994.
- [15] TIHANYI L., GRIFFITH D.A., RUSSELL C.J., *The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification and MNE Performance: A Meta-analysis*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no.3.
- [16] ZAWADZKI K., *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, w: M. JUCHNOWICZ (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

Summary

While a growing body of research supports the notion that cultural values play an important role in the shaping the competitive context and influencing the variety of creative outcomes, concerns about culture – creativity are rising. The information provided in the literature indicate that culture can support organizational members better generate new and useful ideas. Overall, this article describes a theoretical framework of how cultural orientations help organizations sustain their creative growth.