Sonata Staniulienė

Organizacinė kultūra

Mokomoji knyga

Vytauto Didžiojo universitetas
Kaunas, 2010

Recenzentai:
prof. dr. Irena Bakanauskienė
prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė

Svarstyta Vytauto Didžiojo universiteto EVF Vadybos katedros posėdyje 2009-11-18 (protokolo Nr. 06); EVF fakulteto tarybos posėdyje 2009-11-30 (protokolo Nr. 05) ir rekomenduota išleisti elektroninę versiją.

ISBN 978-9955-12-592-1

© Sonata Staniulienė, 2010
© Vytauto Didžiojo universitetas, 2010

Turinys

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA 6
1.1. Organizacijos kultūros nauda organizacijai ir jos darbuotojams 7
1.2. Kas nėra organizacinė kultūra? 9
1.3. Kada buvo suvokta organizacinės kultūros reikšmė? 9
1.4. Organizacinės kultūros suvokimo skirtumai 10
1.5. Požiūriai į organizacinę kultūrą 11
1.6. Organizacinės kultūros sąvokos apibrėžimas 12
1.7. Kultūros sąvoka 12
1.8. Organizacinės kultūros sąvoka 14
1.9. Organizacijos kultūrą veikiantys veiksniai 16
1.10. Stipri ir silpna organizacinė kultūra 17
1.11. Subkultūros organizacijoje 20

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS MODELIAI 23
2. 1. J. Kotterio ir J. Hesketto organizacinės kultūros modelis 23
2. 2. E. Scheino organizacinės kultūros modelis 24
2.3. Sisteminis organizacinės kultūros modelis 28
2.4. Ledkalnio metafora organizacinėje kultūroje 29

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTAI 31
3.1. Vertybės 32
3.2. Nuostatos 39
3.3. Normos 43
3.4. Politika 46
3.5. Vizija ir misija 48
3.6. Ideologija 52
3.7. Filosofija 54
3.8. Herojai ir pasakojimai 58
3.9. Ritualai ir ceremonijos 60
3.10. Materialūs simboliai 62

3.11. Kalba 63
3.12. Kultūrinis ryšių tinklas 65

4. ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ TIPOLOGIJOS 68

4.1. T. Burnso ir G. M. Stalkerio organizacinių kultūrų tipologija 68
4.2. J. Kotterio ir J. Hesketto organizacinių kultūrų tipologija 69
4.3. Organizacinių kultūrų klasifikacija pagal nukrypimus nuo elgsenos normų 70
4.4. R. Harrisono (C. Handy) organizacinių kultūrų tipologija 70
4.5. S. Dealo ir A. Kennedy organizacinių kultūrų tipologija 74
4.6. K. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų tipologija 76
4.7. F. LePla, S. Daviso ir L. Parkerio organizacinių kultūrų tipologija ...77
4.8. OCI organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas 81

5. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO MODELIAI 84

5.1. Organizacinės kultūros formavimo ištakos ir veiksniai.....84
5.2. Organizacinės kultūros formavimo modeliai.....89

6. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMUI 98

6.1. Strategiškai tinkama organizacijos kultūra 100
6.2. Organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo ryšys..... 105

7. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMŲ METODAI 110

7.1. Organizacinės kultūros tyrimų metodikos problematika..... 110
7.2. Organizacinės kultūros tyrimų metodai 112
7.3. Etinės organizacinės kultūros tyrimų problemos 116
7.4. Organizacinės kultūros tyrimų sritys 117

8. ORGANIZACINĖS KULTŪROS KEITIMAS 123

8.1. Organizacinės kultūros pokyčių prielaidos 124
8.2. Organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos gyvavimo ciklo sąsajos 125
8.3. Organizacinės kultūros pokyčių tipai..... 128
8.4. Pasipriešinimas kultūriniams pokyčiams organizacijose 134

9. VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ 142

9.1. Vadovo veikla formuojant organizacinę kultūrą 143
9.2. Lyderystė ir organizacinė kultūra 149

10. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOSE IR ĮSIPAREIGOJIMAS JOMS 154
10.1. Darbuotojų atranka 154
10.2. Darbuotojų socializacija 156
10.3. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai 163
10.4. Organizacijos klimatas 170
11. ETIŠKA IR SOCIALIAI ATSAKINGA ORGANIZACINĖ KULTŪRA 172
11.1. Dvasingumas ir organizacijos kultūra 173
11.2. Verslo etika 174
11.3. Etikos kodeksai 180
11.4. Socialinė atsakomybė 182
12. MULTIKULTŪRA 192
12.1. Lyties klausimai ir multikultūra 193
12.2. Etniniai ir rasiniai skirtumai 196
12.3. Amžius ir neįgalumas 197
12.4. Seksualinė orientacija 197
12.5. Multikultūra ir organizacijos sėkmė 198
12.6. Kultūriniai tyrimai ir klasifikacijos 199
LITERATŪROS SĄRAŠAS 242

Organizacinės kultūros samprata

1 skyrius

Visas ūkines operacijas galime išreikšti trimis žodžiais: žmonės, produktas, pelnas. Svarbiausia yra žmonės. Jeigu jūs neturite patikimos komandos, tai su kitais veiksniais mažai ką pavyks padaryti.

Lee Yacocca

Vos gimęs žmogus iš karto patenka į organizaciją – šeimą. Toliau – visas žmogaus gyvenimas – kelionė per įvairias organizacijas: vaikų darželio grupė, mokyklos klasė, sporto ar kokio kito laisvalaikio pomėgio būrelis, organizacija, sudaranti materialines gyvenimo sąlygas – darbovietė, paskui šeima, politinė partija, klubas arba draugija pagal interesus ir kitokios bendrijos, kurioms žmogus priklauso tėvų valia arba pats sąmoningai apsisprendęs.

Naujai atėjusiam darbuotojui organizacijos kultūra lyg ir primetama. Iš tikrųjų, taip ir yra: naujasis darbuotojas supažindinamas su organizacijos kultūra ir stengiamasi, kad pritaptų prie jos. Darbuotojams neturėtų atrodyti, kad organizacijos kultūra jiems primetama, tuomet jie gali dar labiau priešintis; turi būti išaiškinama, kad jie nėra tik organizacijos nariai, bet ir jos kultūros puoselėtojai.

Pradėjusius dirbti darbuotojus vadovas supažindina su organizacijos kultūra (per mokymo sesiją arba, dažniausiai, priimdamas į darbą). Žodžiais ir veiksmais jis perteikia rašytas ir nerašytas taisykles, kurių turi laikytis visi darbuotojai. Vien mokymo nepakanka – kultūra nuolat stiprinama kuriant istorijas, herojus, ritualus ir ceremonijas. Šūkių turinys dažnai būna paprastas, tačiau sumaniai perteikia įmonės viziją, strategiją ir vertybes.

1.1. Organizacijos kultūros nauda organizacijai ir jos darbuotojams

E. Scheinas (1992) teigia, kad šiandien organizacijos kultūra yra kur kas svarbesnė negu anksčiau. Didėjanti konkurencija, globalizacija, įmonių susijungimai, įsigijimai ir darbo jėgos tobulėjimas sukūrė poreikį:

- koordinavimo ir integracijos tarp organizacijos skyrių, kad padidėtų efektyvumas, kokybė ir projektavimo, gamybos ir produktų ar paslaugų pristatymo greitis;
- produkto novatoriškumo;
- strategijos novatoriškumo;
- proceso novatoriškumo ir galėjimo sėkmingai pristatyti naujas technologijas, pvz., informacines technologijas;
- išmėtytų padalinių ir didėjančios darbo jėgos įvairovės efektyvaus valdymo;
- pasaulinių įmonių ir (ar) daugianacionalinių įmonių tarpkultūrinio valdymo;
- darbo jėgos įvairovės valdymo;
- komandos darbo palengvinimo ir paramos.

Daugelis autorių (Robbins, 2006; Kilmann, Saxton, Serpa, 1986) kultūros svarbą ir naudą įvardija skirtingai apibrėždami jos funkcijas. Apibendrinus organizacijai ir jos vadovams organizacinė kultūra yra svarbi nes:

- organizacinė kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų, atskleidžia jos unikalumą. Kiekviena organizacija turi savo išskirtinių savybių, dėl kurių tampa patraukli arba nepatraukli darbuotojams (dėl to didėja ar mažėja darbuotojų kaita) ar kandidatams į laisvas vietas, klientams, tiekėjams ir visai visuomenei – tai susiję su tam tikro organizacijos įvaizdžio formavimu;
- padeda ugdyti lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, ne tik asmeniniams žmogaus interesams;
- sukuria darną tarp organizacijos ir darbuotojų, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, t. y. padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus, ką ir kaip darbuotojai turėtų veikti ir kalbėti, kad organizacija siektų užsibrėžtų tikslų;
- yra organizacijos veiklos logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, kurie – ne;

- lemia svarbiausius organizacijos siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo kriterijus ir būdus;
- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, koks elgesys yra priimtinas organizacijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali tikėtis vieni iš kitų;
- nustato darbuotojų tarpasmeninių santykių būdus;
- sugretina individualius charakterius;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą;
- informuoja darbuotojus, kaip elgtis su išorine aplinka (agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai, delsiančiai ar kt.);
- daro įtaką tam, kaip organizacija bus struktūrizuojama ir formalizuojama;
- nustato valdžios prigimtį ir panaudojimą;
- nustato organizacijos požiūrį į valdymą, jo filosofiją ir ideologiją;
- sudaro tam tikras sąlygas organizacijos misijai, vizijai, tikslams ir strategijai formuoti, kartu tampa palankia ar nepalankia terpe, kurioje įgyvendinama priimta strategija;
- nurodo, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- apibrėžia efektyvią ir neefektyvią veiklą;
- sąlygoja organizacijos produktyvumą.

Darbuotojams organizacijos kultūra taip pat naudinga:

- darbuotojo požiūriu, organizacinė kultūra yra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą – nurodo, kaip reikia dirbti, kaip elgtis įmonėje, – todėl lengviau suvokti, kas įmonei yra svarbu bei vertinama;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą: jie labiau jaučiasi įmonės dalimi – darbuotojai patenkina priklausomybės sociumo vienetui poreikį, taip pat saugumo bei bendravimo poreikius.

Organizacinė kultūra, kaip ypatingų socialinių „klijų“ metafora, sujungianti atskirus individus į organizaciją, sąlygoja:

- grupinį krizinių situacijų valdymą – per ideologiją ir formas kultūra palaiko pastovius dalykus šiandienos besikeičiančiame pasaulyje;
- socialinės tvarkos kūrimą – žmonės, tapę darbuotojais, priima siūlomas elgesio taisykles kaip teisingas ir tinkamas bei ima jų laikytis;
- tęstinumo sukūrimą – laikui bėgant, organizacinės kultūros turinys

ir formos per socializacijos procesą perduodami naujiems organizacijos nariams;
- identiškumo ir įsipareigojimo organizacijai kūrimą – organizacinė kultūra susieja darbuotojus bendra pasaulėžiūra, daugybe socialinių ryšių bei įsipareigojimų, todėl žmogus pradeda save suprasti kaip socialinės grupės narį ir tai sukuria įsipareigojimą savo organizacijai;
- etnocentrizmo skatinimą – bendrą gyvenimo būdą ir pažiūras žmonės laiko geriausiais ir kartais ima nemėgti turinčiųjų kitokių idėjų, jais nepasitiki.

1.2. Kas nėra organizacinė kultūra?

Kultūros sąvoka tokia plati, jog viską, ką yra nagrinėjusi organizacijos elgsena, galima vienaip ar kitaip priskirti organizacijos kultūrai. Tačiau organizacinė kultūra nėra organizacijos klimatas – kaip tik ji veikia organizacijos klimatą, kuris atspindi darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus.

Organizacijos kultūros dalykas – kaip darbuotojai suvokia organizacinės kultūros elementus, o ne tai, ar darbuotojams ji patinka. Kitaip sakant, organizacijos kultūra yra aprašomasis, o motyvacija ir pasitenkinimas darbu – vertinamasis objektas. Kaip tik tuo organizacinės kultūros koncepcija skiriasi nuo pasitenkinimo darbu.

Ji nebūtinai yra „raktas į sėkmę“. Nenumatytos aplinkybės gali sukelti problemų ir stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje, jeigu jos pobūdis netinka prie konkrečios organizacijos išorinės aplinkos. Turėdamos galvoje pasaulio aplinkos pasikeitimus, šių dienų organizacijos privalo prisitaikyti organizacijos kultūrą, kad ji būtų ne tik lanksti, bet ir jautri daugeliui kultūrinių skirtumų, su kuriais organizacijos nariai susiduria tiek savo, tiek ir kitose visuomenėse.

1.3. Kada buvo suvokta organizacinės kultūros reikšmė?

Per pastaruosius penkiolika metų studijuojantieji organizacijas išplėtė organizacijos kultūros sąvoką, kad galėtų paaiškinti daug organizacijose vykstančių dalykų. Kodėl *IBM* vadovai dėvi baltus marškinius? Kodėl *Procter & Gamble* nariai raštus rašo tik ant vieno puslapio? Kodėl beveik visi *DuPont* susitikimai prasideda nuo pokalbio apie saugumą? Pasirodė,

kad visų šių dalykų neįmanoma iki galo išaiškinti tradicinių vadybos teorijos mokyklų terminais.

Iki XX a. devintojo dešimtmečio pradžios daugeliui atrodė, jog, norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, pakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimą) bei struktūrą (organizavimą). Tačiau nemažai teoretikų pastebėjo, kad organizacijose vyksta žymiai daugiau dalykų, ne tik naujų produktų ir paslaugų kūrimas bei dėmesys hierarchijai ir valdžiai. Kad suvoktų kai kuriuos pagrindinius organizacijų skirtumus ir iš dalies paskatinti pastangų suprasti ne savoje šalyje esančias organizacijas, veikiančias pagal kitokias esmines nuostatas, tyrinėtojai ėmė vartoti kultūros sąvoką, paimtą iš antropologijos.

Pavyzdžiui, daugelis stambių Japonijos kompanijų laikėsi nuostatos, jog darbininko samdos sutartis sudaroma visam gyvenimui ir jo nedera atleisti net esant mažai pardavimų. Be to, Japonijos kompanijos teigė, kad pareigų paaukštinimas turi būti pagrįstas ir amžiumi, ir gebėjimais – nebūtinai tik gebėjimais, kaip tvirtino daugelis JAV organizacijų. Šiandien šios nuostatos vis rečiau laikomos teisingomis, tačiau XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje jos paskatino tyrinėtojus galvoti apie sėkmės priežastis, visiškai kitokias nei jų samprata ir žinios apie įmonės organizavimą. Kai kuriems pasirodė, jog atsakymas slypi kultūros sąvokoje.

E. Scheinas (1992) vienas pirmųjų susidomėjo organizacine kultūra, jo organizacijos kultūros apibrėžimas jau tapo klasikiniu. Daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą, vis dėlto visi sutaria, kad organizacinė kultūra – tai ne savaiminis produktas, o specialiai kuriama kultūra siekiant organizacijos išskirtinumo.

1.4. Organizacinės kultūros suvokimo skirtumai

Organizacijos kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą. Bet ne visuomet galima tikėtis, kad skirtingą išsilavinimą bei patirtį turintys ar skirtinguose organizacijos lygiuose esantys asmenys panašiai apibūdins savo organizacijos kultūrą. Taip yra todėl, kad organizacinė kultūra iš esmės sunkiai suprantama, apčiuopiama, išreiškiama žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku.

Kažin, ar vertėtų kritikuoti konkrečios organizacijos kultūrą, net jei ji pasirodytų ypač nepatraukli. Greičiausiai nėra gerų ar blogų organizacinių kultūrų – yra tik konkrečios organizacijos situacijai ir išorinei aplinkai tinkanti arba netinkanti kultūra. Jeigu organizacijos veikla efektyvi, jos or-

ganizacinė kultūra netrukdo susirasti darbuotojų ir klientų bei juos išlaikyti. Netikslinga būtų ją smerkti, nors ji atrodytų nepriimtina asmeniškai ar pagal visuomenės normas. Rinkos ekonomikoje neišvengiamai egzistuoja organizacinių kultūrų įvairovė, o potencialūs darbuotojai ar klientai organizacijas renkasi pagal savo lūkesčius ir poreikius.

1.5. Požiūriai į organizacinę kultūrą

Organizacinę kultūrą apibūdinantys požymiai ar veiksniai laikomi nevienodai svarbiais, dėl to išryškėjo skirtingi loginiai tiksliniai organizacinės kultūros sampratos požiūriai į organizacinę kultūrą. Pagal požiūrį į organizacijos kultūrą ir jos įtaką mokslininkai analizuoja ją skirtingais aspektais.

M. Schultzas (1995) atliko šių skirtingų požiūrių klasifikaciją:

- *Racionalusis požiūris* organizacinę kultūrą laiko priemone organizacijos tikslams pasiekti. Racionalistų požiūriu, esama įvairių būdų, kuriais organizacinė kultūra kaip veiksnys daro įtaką organizacijai: nustato kultūros kryptį pagal tikslą, jos paplitimą tarp narių, kultūros tvirtumą;
- *Funkcinis požiūris* organizacinę kultūrą laiko vienodo vertybių supratimo ir socialinių-ekonominių pažiūrų dariniu, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir prisitaikymo prie išorės funkcijas. Funkcionalistai dėmesį kreipia į procesus, kuriais vertybių suvokimas pasidalijamas tarp organizacijos narių;
- *Simbolinis požiūris* organizacinę kultūrą traktuoja kaip socialiai sukonstruotų simbolių ir reikšmių rinkinį. Simbolistams organizacija – tai simbolių konstrukcija, kur fizinis pasaulis pakeičiamas simbolių visuma, kuriai prasmę suteikia organizacijos nariai.

C. M. Fiol (1991) visus organizacinės kultūros tyrinėtojus pagal jų požiūrį į organizacinės kultūros sampratą padalijo į dvi stovyklas:

- Pagal *grynuolio požiūrį* analizuojama kultūros esmė, jos šaltiniai, vertybės bei įsitikinimai, svarstoma, kokią prasmę nariams turi būti organizacijoje;
- Pagal *pragmatišką požiūrį* organizacinė kultūra – tai įrankis, kuriuo galima pasiekti norimų organizacijos veiklos rezultatų, t. y. padidinti našumą, pelningumą, narių lojalumą organizacijai, ir apskritai – veiklos efektyvumą. Todėl jų tyrimo objektai dažniausiai būna

paviršiniai kultūros elementai – išreikštos kultūros vertybės, organizacijos narių apranga, apdovanojimo būdai ir kt.

1.6. Organizacinės kultūros sąvokos apibrėžimas

Nors daugelis lietuvių autorių (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, V. Barvydienė, J. Kasiulis ir kt.) vartoja tik organizacijos kultūros sąvoką, anot L. Šimanskienės (2002), reikėti atskirti kelias sąvokas. *Organizacijos kultūra* – savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą nė nenutuokia. *Organizacinė kultūra* – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirta iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis (vertinant sąmoningai sukurtos kultūros naudą, organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti). Taigi *organizacinė kultūra* (angl. *organizational culture*, rus. *организационная культура*), bet ne *organizacijos kultūra* (angl. *culture of organization*, rus. *культура организации*). L. Šimanskienė teigia, kad tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas, todėl nevertėtų jų painioti, nes mokslininkai praktikoje vartoja analogiškas sąvokas, pavyzdžiui, organizacinė valdymo struktūra, organizacinė elgsena ir pan. Turėtų būti vartojamos dvi skirtingos sąvokos: 1) kai norima tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, kai vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą, ir 2) organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių. Kad nekiltų painiavos, vietoj *organizacinės kultūros* sąvokos P. Zakarevičius (2004) siūlo vartoti sąvoką *vadybinė kultūra*, nes tokia kultūra iš tiesų yra organizacijos vadybinių pastangų rezultatas. Šioje knygoje dėl įprastumo vis dėlto vartojama *organizacinės kultūros* sąvoka.

1.7. Kultūros sąvoka

Žodis kultūra kildinamas iš lotyniško veiksmažodžio *colere* – „apgyvendinti, lavinti, gerbti“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Lotyniškai *cultura* – „apdirbimas“, „ugdymas“, „auklėjimas“, „tobulinimas“, „vystymas“, „garbinimas“. Iš esmės kultūra apima žmonių veiklą: skirtingos

teorijos, pateikiančios kultūros apibrėžimus, paprastai nurodo skirtingus tokios veiklos rinkinius. Pastoviais laikais kultūra tampa arba tradicija, arba „sveiku protu“, t. y. tuo, kas nekvestionuojama, natūralu.

Žmogus formuoja kultūrą, o kultūra formuoja žmogų. Kultūra siejama su žmonijos tradicijomis, išmoktomis mąstymo ir elgesio tradicijomis, taip pat su visuomenės lygiu. Ieškoma įvairiausių jos rodiklių – menas, politinė sistema, religija ir pan. Dažnai vartojama civilizacijos sąvoka kaip aukščiausia kultūros pakopa.

Taigi kultūrą sudaro (Krober, Kluckhohn, 1963):

- visos materialinės gėrybės, kurias sukuria žmogus;
- dvasinės vertybės (mokslas, menas), kurias sukuria žmogus;
- santykiai, kuriuos sukuria žmogus (tarptautiniai, privatūs, asmeniniai, tarpasmeniniai);
- žmogaus gyvenimo būdas (normos, tradicijos);
- civilizacija arba visų žmonių sukuriamų gėrybių ir vertybių panaudojimo būdas.

Kultūra, kaip antropologinis terminas, reiškia esmines vertybes, įsitikinimus ir elgesio normas, kurios daro bendruomenę tokią, kokia ji yra. Kultūra yra labai subjektyvi ir atspindi tam tikrų situacijų, sprendimų, kuriuos taikome tam tikroms problemoms spręsti, supratimą ir prasmę.

Organizacijos yra tik viena visuomenės sudedamoji dalis. Žmonės ateina į jas iš bendruomenės ir įneša savo kultūrą. Tačiau ir organizacijos turi savo kultūras, nors veikia tiek pačioje bendruomenėje, tiek atskirai nuo jos. Organizacijos įterpiamos į platesnį socialinį kontekstą, bet drauge yra atskiros bendruomenės su savo taisyklėmis ir vertybėmis (Fincham, Rhodes, 1999).

Visuomenės kultūrą galima apibrėžti taip:

Kultūra – tai žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą (Filosofijos žodynas, 1975).

Kultūra – tai bendra visuomeninė elgsena, perduodama šablonais, menu, tikėjimu, per institucijas ir visais kitais žmonių darbo bei mąstymo sukurtais produktais (The American Heritage..., 1993).

Žmonių rasė neapsiriboja vienintele kultūra, ji turi šimtus kultūrų, kurios aprėpia ištisą spektrą kultūrinių tipų – nuo mažų grupių ir kaimų iki valstybių ir imperijų. Beje, kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia keičiantis idėjoms, nes programuoja žmonių idėjas, o idėjos programuoja jų elgesį (Harris, 1998). Todėl kultūra tapo svarbesniu prisitaikomojo elgesio šaltiniu negu biologinė evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. Žmonių prisitaikymą taip pat dažnai, kaip kova ar konkurencija, gali nulemti bendradarbiavimas ir altruizmas. Kultūra perduodama iš kartos į kartą visuomenės nariams ir yra jų galvose, o ne užkoduota genuose. Anot C. Doddo (1987), iš esmės kultūra yra labiau išmokstama, negu paveldima. Kiekvienas kūdikis turi galimybę perimti tradicijas, elgesio modelį, vertybes ir kalbą, būdingus bet kuriai pasaulio kultūrai. Pasak S. Freudo, asmenybę iš esmės suformuoja kūdikystės ir vaikystės įspūdžiai.

Kai kalbama apie gyventojus, susivienijusius į valstybes, esminės savybės dažnai vadinamos tautine kultūra. C. A. Nelsono (1990) teigimu, nacionalinę verslo kultūrą sudaro kalba, religija, vertybės ir pažiūros, teisė, išsilavinimas, politika, technologija, socialinės organizacijos – įvairiose kultūrose tai skiriasi. Tačiau kiekviena visuomenė turi didelę asmenybių įvairovę – kuo gausesnė, sudėtingesnė ir labiau stratifikuota visuomenė, tuo didesnė įvairovė. Kiekvienoje visuomenėje daugelio individų asmenybės labai skiriasi nuo statistinio vidurkio, o individualių asmenybių įvairovę lemia daugybė dalinių sutapimų tarp skirtingų kultūrų. Taigi kultūra – išmokti elgesio ir mąstymo modeliai, būdingi visuomeninei grupei.

Kultūra – tai ir sąlygos naujoms kartoms paveldėti vertingas žinias. Sąmonėje informacija kuriama įgytų kultūros žinių pagrindu (Kalinauskas, 1999). Taip atsirandanti informacija išlaiko individo elgesio tvarką ir šeimos, ir aplinkos labui. Kultūra būtina žinioms apie gyvenseną kaupti tiek dabartinei kartai, tiek ir naujoms kartoms. Vyresniosios kartos yra kultūros vertybių saugotojos ir perdavėjos. Kultūros tikslas – visuomenėje išlaikyti individų funkcionalumą.

1.8. Organizacinės kultūros sąvoka

Kiekviena organizacija, kaip visuomenė ar atskiros tautos, turi savo kultūrą, nes yra atskira visuomenės ląstelė. Anot P. Druckerio (1992), mes gyvename organizacijų visuomenėje. Kiekvienas mūsų (net vienuoliai priklauso vienuolynams kaip organizacijoms) nuo pat vaikystės įsijungiame į bent keletą organizacijų vienu metu ir ilgiau ar trumpiau esame jų nariais,

paskui priklausomybę vienoms organizacijoms keičiame priklausomybe kitoms, nes keičiame darbą, pomėgius ir pan.

Organizacijos kultūra seniai yra daugumos teoretikų akiratyje. E. Scheino (1992) apibrėžimas jau tapo klasika: „Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“.

Pateikiame ir daugiau organizacinės kultūros apibrėžimo pavyzdžių:

Organizacinė kultūra – tai pagrindinių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996).

Organizacinė kultūra – tai bendros filosofijos, ideologijos, vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai, nuostatos ir normos, kurios sujungia organizaciją (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986).

Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais (Jucevičius, 1998).

Organizacinė kultūra – tai vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995).

Organizacinė kultūra – tai kolektyvinis sąmonės formavimas, kuris leidžia atskirti įvairių žmonių grupių narius, nusakyti charakteristikų, kurios lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką, visumą (Hofstede, 1992).

Kaip matyti, daugelyje apibrėžimų vardijami įvairūs organizacijų kultūrų elementai ir, autorių suvokimu, grupuojami pagal svarbą.

Organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus (Jucevičius, 1998). Organizacijos nariai greitai pajunta organizacijos kultūrą. Ją sunku aiškiai išreikšti, bet kiekvienas ją žino, kai pajunta. Pavyzdžiui, didelės, pelno siekiančios organizacijos kultūra gana smarkiai skiriasi nuo ligoninės kultūros, o ši – nuo universiteto kultūros. Apie organizacijos kultūrą galima spręsti pagal baldų išdėstymą, kuo ji giriasi, kaip rengiasi darbuotojai ir pan. – panašiai kaip jaučiame tam tikro asmens asmenybę (McNamara, 1999).

C. Barczyk (1999) teigia, kad kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienius poelgius. Jas sudaro ankstesnių organizacijos veiksmų sėkmės ir nesėkmės; jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Asmeniniai sentimentai virsta organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, pagaliau formuoja bendrus būdus, kaip viską vertinti ir kaip veikti.

1.9. Organizacijos kultūrą veikiantys veiksniai

Organizacijos kultūra yra dinamiška ir dažnai nenusistovėjusi. Ji nuolatos kinta. Deja, konkreti organizacinė kultūra gali būti tinkama tam tikru metu tam tikromis aplinkybėmis ir netinkama kitu metu (Hagberg, Heifetz, 2000). Organizacijos kultūra gali skatinti arba neskatinti efektyvumo, priklausomai nuo konkrečių vertybių, įsitikinimų ir normų prigimties (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1991) ir tinkamumo tam tikrai situacijai.

Galima išskirti bendrus veiksnius, lemiančius (ir informuojančius apie) organizacijos kultūrą:

- Vyraujantis, ypač aukščiausių vadovų, vadovavimo stilius;
- Priimta organizacijos strategija;
- Politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje veikia organizacija;
- Organizacijos išteklių (žmogiškųjų, informacinių, finansinių ir materialiųjų) kokybė ir kiekybė, siekiant įgyvendinti organizacijos misiją, tikslus, uždavinius ir strategijas;
- Organizacijos darbuotojų kompetencijos;
- Organizacijoje įprasta formali ir neformali komunikacija.

Iš esmės organizacijų kultūrinis matmuo yra gana nesavarankiškas, situatyvus. Pagrindinis suformuotos organizacinės kultūros iššūkis – sudaryti palankią terpę organizacijai efektyviai veikti savo aplinkoje ir savirealizuotis organizacijos žmogiškiesiems ištekliams. Tuomet konkrečios organizacijos kultūrą galima vadinti tinkama.

Nors yra daug požiūrių į organizacinę kultūrą, pastaruoju metu mokslininkai labiau domisi sąsajomis tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo ieškodami prielaidų organizacijos konkurencingumui didinti. Taigi, išnagrinėjus organizacinės kultūros ypatumus, aiškinamasi, kokią įtaką funkciniu požiūriu organizacinė kultūra turi or-

ganizacijos veiklai, po to ieškoma būdų organizacijos rezultatams gerinti keičiant organizacinę kultūrą.

1.10. Stipri ir silpna organizacinė kultūra

Jau seniai pastebėta, kad organizacinės kultūros skiriasi poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios jų yra stiprios, t. y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos darbuotojams nedaro.

Ką tik susiformavusi organizacijos kultūra būna silpna. Organizacijai vystantis, jos kultūra taip pat vystosi ir paprastai stiprėja. Organizacinė kultūra gali būti stipri arba silpna. Visos organizacijos turi savo kultūras, tik vienų kultūra yra stipresnė, labiau įsišaknijusi negu kitų. Stiprią organizacinę kultūrą paprastai turi didelės ir ilgai veikiančios organizacijos, kurių nariai vieningai sutaria dėl pagrindinių vertybių, tiesų ir taisyklių. Ši vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai, todėl darbuotojai rečiau linkę palikti organizaciją. Stiprių kultūrų rezultatas – nedidelė darbuotojų kaita.

Stiprios kultūros organizacijose pagrindinės vertybės labai puoselėjamos, jas visi plačiai pripažįsta. Juo daugiau organizacijos narių pripažįsta pagrindines vertybes ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė kultūra. Stipri kultūra daro didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui, nes labai puoselėjamos ir plačiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą (Robbins, 2006).

Silpna organizacijos kultūra dažniausiai būna nedidelių ir neseniai įsikūrusių organizacijų, kurių vadovai ar įkūrėjai dar nespėjo primesti visiems darbuotojams pagrindinių vertybių arba ne visi darbuotojai sutinka su tomis vertybėmis. Dėl to silpnos organizacinės kultūros organizacijose dažnai keičiasi darbuotojai ir net vadovai.

Tačiau yra ir potencialių disfunkcinių stiprios kultūros aspektų. Kultūra tampa slegiančiu įsipareigojimu, kai bendrų vertybių nepripažįsta tolesnį organizacijos efektyvumą sąlygojantys jos nariai. Tokia situacija greičiausiai gali susidaryti, kai organizacijos aplinka yra dinamiška. Kai aplinka sparčiai keičiasi, nusistovėjusi organizacijos kultūra gali tapti nebetinkama. Nuosekli elgsena stabilioje aplinkoje yra organizacijos turtas, vis dėlto galintis apsunkinti organizaciją ir pakenkti jos gebėjimui reaguoti į aplinkos pokyčius.

E. Scheinas (1992) pabrėžia, kad stipri organizacijos kultūra dažniausiai pripažįstama kaip konservatyvi jėga. Tačiau nors stipri organizacijos

kultūra yra gana stabili, nereiškia, kad tokia organizacija priešinsis pokyčiams. Organizacinė kultūra turėtų būti stipri, bet atskirti esminius įsitikinimus, kuriuos lemia (gyvybiškai svarbūs organizacijos išgyvenimui ir sėkmei) visai kiti aktualūs (pageidaujami, bet neprivalomi) dalykai.

Taigi stipri organizacinė kultūra yra pranašesnė už silpną ir daro teigiamą įtaką organizacijos produktyvumui bei efektyvumui. Vadinasi, stipri organizacinė kultūra, neabejotinai teigiamai veikia organizacijas, nes mažina darbuotojų polinkį išeiti, skatina geriau ir atsakingiau dirbti, dėl to organizacija gali klestėti ir augti.

Pasak A. Nahavandi ir A. R. Malekzadeho (1993), organizacinės kultūros stiprumas apibūdinamas trimis ypatumais:

- visoje organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičiumi, sąlygojančiu organizacinės kultūros požymių tankį;
- organizacijos narių, kurių įsitikinimai yra vienodi, santykine dalimi (kuo daugiau žmonių laikosi tokių pačių nuostatų, tuo stipresnė organizacinė kultūra);
- vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumu (darbuotojai žino, kokios vertybės ir nuostatos yra svarbiausios, kokios – antraeilės).

Toks ypatumų formulavimas gali suteikti vilčių, kad kultūros stiprumą galima išmatuoti, tačiau veikiau jį galima tik apibūdinti.

L. R. Beachas (1993) teigia: jei organizacinė kultūra yra bendra (apima visus narius), ji yra stipri. Ir atvirkščiai – jeigu sudaryta iš gana ryškių subkultūrų, tai yra silpna.

J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) parodo, kaip „stipri“ kultūra siejama su efektyvia organizacijos veikla. Tokios įmonės aplinkiniams atrodo kaip turinčios specifinį veiklos stilių. Stiprios kultūros ryšio su organizacijos veiklos efektyvumu logika yra tokia:

1) Stiprios kultūros organizacijoje darbuotojų tikslai nukreipti viena kryptimi;

2) Stipri kultūra padeda sukurti ypatingą motyvacijos lygį, nes darbuotojai dėl esamos atmosferos jaučiasi patenkinti, kad dirba toje organizacijoje, kad prisideda prie jos rezultatų, ir dėl to jaučiasi moraliai atlyginti;

3) Stipri kultūra sukuria vidinės savikontrolės sistemą, kuri įgalina rečiau griebtis formalios kontrolės, taigi neužgniaužiama motyvacija bei novatoriškumas.

Vis dėlto, nors hipotezė labai populiari, ja imama gerokai abejoti. Abejonių kelia priežastinių ryšių kryptis. Ar tik stipri kultūra lemia efektyvumą,

o gal atvirkščiai – gera organizacijos veikla sukuria stiprią kultūrą? J. Kotterio ir J. Hesketto (1992) tyrimo rezultatai parodė, kad esama tiesioginio ryšio tarp kultūros ir veiklos rezultatų, bet negalima teigti, kad organizacinė kultūra lemia efektyvumą. Stipri kultūra labai greitai gali virsti arogantiška, nukreipta į vidų, politizuota ir net biurokratine. Didėjant konkurencijai ir pokyčiams, tokia kultūra pakirstų ekonominę įmonės veiklą. Kitas akibrokštas – silpnos kultūros organizacijos, kurių veiklos rezultatai yra geri.

G. Saffoldas (1988) atskleidžia penkis stiprios kultūros hipotezės trūkumus:

1) Stiprių kultūrų gynėjams organizacinė kultūra atrodo kaip viena visuma, nors daugumoje organizacijų esama gausybė subkultūrų, o bendra kultūra didelėse organizacijose yra veikiau išimtis nei taisyklė;

2) Kultūros stiprumo reikšmė gali būti suprantama labai įvairiai: kultūros homogeniškumas, stabilumas, intensyvumas, platus pasiskleidimas, vientisumas, vienodas organizacijos tikslų supratimas ir kt., tačiau tas stiprumas praktiškai neišmatuojamas;

3) Kultūros stiprumo propaguotojai remiasi teigiamai pasižymėjusių organizacijų kultūros analize ir gautus rezultatus bando pritaikyti kitoms organizacijoms apibūdinti; tačiau kiekviena organizacija turi savo istoriją, nevienodai stiprias vadovaujančias asmenybes, todėl sudėtinga naudoti kitos organizacijos modelį;

4) Pernelyg paprastai aiškinamas ryšys tarp kultūros ir veiklos efektyvumo, nes šis santykis nėra monotoniškas; dažnai tam tikras kultūros ypatumas vienų organizacijos procesų rezultatyvumą didina, o kitų – mažina.

G. Saffoldas siūlo (1988) tris pataisas, kurios turėtų padidinti organizacijos kultūros – veiklos studijų svarumą. Pirmiausia rekomenduoja parinkti ir pasitelkti tinkamus matus kultūros poveikiui matuoti – atsisakyti visuotinai naudotos, tačiau labai bendros interpretacinės kultūros stiprumo sąvokos. Jis pateikia aštuonias kultūros matų kategorijas, kurias sugrupuoja į dvi grupes – kultūros dispersijos matus ir kultūros potencijos matus.

Matuojant kultūros dispersiją, galima nustatyti laipsnį, kuriuo kultūros charakteristikos yra pasiskleidusios organizacijoje:

- sociologinis įsiskverbimas (laipsnis, kuriuo kultūrinės pareikštys yra bendros įvairioms organizacijos subkultūroms ir grupėms);
- psichologinis įsiskverbimas (laipsnis, kuriuo organizacijos nariai yra priėmę bendros kultūros paradigmos vertybes, reikšmes ir prielaidas);

- istorinis įsiskverbimas (atsirandantis, kai tam tikra organizacijos paradigma ilgą laiko tarpą būna stabili);
- artefaktinis įsiskverbimas (kai neapčiuopiami kultūros elementai įsikūnija matomuose kultūros požymiuose).

Kultūros potencijos matai vertina kultūros paradigmos galią daryti įtaką organizacijos elgesiui:

- organizacijos narių tarpusavio ryšių tvirtumas arba koherentiškumas;
- simbolių turėjimas ir jų svarumas;
- kultūros ir personalo, taip pat ir išorės poreikių atitikimas;
- kultūros paslankumas įtraukti naujus ypatumus ir kartu keistis.

Antroji G. Saffoldo (1988) pataisa reikalauja labiau pasikliauti kontekstine, o ne modelių analize. Tai reiškia, kad išskiriami kultūros sąlygoti procesai, kurie prisideda prie veiklos padarinių. Šie procesai – organizacijos klimato formavimas, elgesio kontrolė, strategijos formulavimas, socialinis efektyvumas, organizacijos išminties didėjimas, organizacijos integracija ir diferenciacija, vadovavimas. Tai nėra baigtinis svarbių procesų sąrašas, bet jis pateikia tyrėjams sritis, kuriose šie turėtų dirbti, kad geriau suprastų kultūros–veiklos ryšį.

Trečia pataisa reikalauja iš tyrėjų pripažinti abipusę kultūros ir veiklos procesų sąveiką, dėl kurios kultūros ir veiklos padarinių ryšys nėra tiesioginis.

1.11. Subkultūros organizacijoje

Organizacinė kultūra atspindi bendrą narių suvokimą, tad skirtingą išsilavinimą bei patirtį turintys ar skirtinguose organizacijos lygiuose esantys asmenys organizacijos kultūrą turėtų apibūdinti panašiai. Pripažinus, kad organizacinė kultūra turi bendrų ypatybių, bet kuri konkreti kultūra gali būti nevienalytė. Daugumoje didelių organizacijų yra vadinamoji *vyraujanti* organizacinė kultūra ir keletas ar daugiau subkultūrų ar net kontrkultūrų:

- *Vyraujanti* kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Kalbėdami apie organizacinę kultūrą, turime omenyje vyraujančią jos kultūrą (Robbins, 2006). Būtent šis kultūros makrovaizdas suteikia organizacijai išskirtinių bruožų.
- Didelių organizacijų *subkultūros* susiformuoja, kad atspindėtų bendras narių problemas, situacijas ar patirtį. Organizacijoje esančių

grupių subkultūra nesutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra, bet jai ir neprieštarauja. Kelių rūšių subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose arba skirtingose geografinėse vietovėse:

- ✓ Stipresnės subkultūros vertybės ir normos ne tik sutampa su vyraujančia kultūra, bet yra dar stipresnės ir jų uoliau laikomasi;
- ✓ Ortogonali subkultūra – organizacinė kultūra remiama, bet ji turi ir unikalių savybių;
- ✓ Gali susiformuoti kontrkultūros, kurioms būdingos vertybės ir filosofija atmeta tos organizacijos kultūrą, pavyzdžiui, seksualinių mažumų grupių kultūrinės sistemos. Kontrkultūros dažnai atsiranda, kai viena organizacija prisijungia kitą, kai abiejų organizacinės kultūros buvo sunkiai suderinamos. Šis reiškinys – organizacinių kultūrų susidūrimas.

Jei organizacija neturėtų vyraujančios kultūros, o būtų sudaryta tik iš daugybės subkultūrų, jos kultūros, kaip nepriklausomo kintamojo, vertė aiškiai sumažėtų, nes nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas ir koks netinkamas, ko organizacija siekia ir t. t. Kaip tik bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį (Robbins, 2006).

APPLE kompiuterių korporacijos komanda, sukūrusi kompiuterį *Macintosh*, suformavo savo subkultūrą. Kurdami šį kompiuterį, darbuotojai atsiribojo nuo visos kompanijos, išvystė savitą vertybių aplinką, net pastatą apkabinėjo į piratišką vėliavą panašiais simboliais su kaukolėmis ir sukryžiuotais kaulais. Jie labai atsargiai parinkdavo naujus narius į savo komandą, kurioje vyravo ypatinga, labai savita atmosfera.

Viename švietimo organizacijos padalinyje buvo susiformavusi nuo bendrosios organizacijos kultūros besiskirianti subkultūra: pasižymėjo bandymu sureikšminti hierarchiją, kiekvieną iniciatyvą stabdyti biurokratinėmis procedūromis, regzti intrigas, išreikalauti iš darbuotojų atlikti jiems pagal pareigas nepriklausančias funkcijas, o paskui, pažeidžiant autorystę, pasisavinti darbuotojų atliktus darbus. Neapsikentusi darbuotojų dalis subūrė savavališką projektinę grupę, kuri sukūrė naujas pelningas projektines veiklas. Tai vadovybei parodė, kad padalinio veikla gali būti efektyvesnė, kai gerbiama lyderystė ir autorystė, solidariai pasidalijus darbus bei kartu kuriant ir vykdant projektus. Taip viename padalinyje ilgai konfrontavo dvi subkultūros.

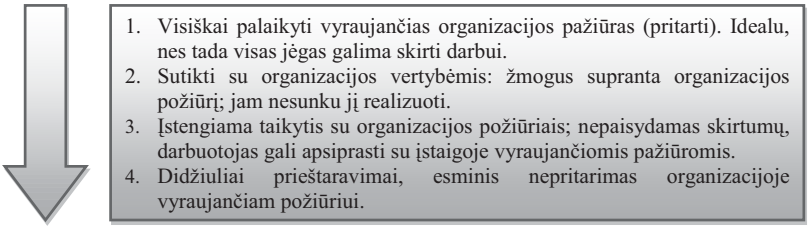
Šiuo pagrindu galima nagrinėti organizacinių *kultūrų patologijas*. Sutrikusios kultūros požymius galima atpažinti:

- prastos kultūros kompanijos paprastai neturi aiškių vertybių bei įsitikinimų, taip pat nežino, kaip reikia siekti sėkmės plėtojant savo verslą;
- turi daugybę įsitikinimų, tačiau nesugeba sutarti, kurie jų svarbiausi;
- įvairūs kompanijos padaliniai turi iš esmės skirtingus įsitikinimus;
- kultūros herojai yra destruktyvios asmenybės ir neformuoja bendro supratimo apie tai, kas svarbu;
- kasdienio gyvenimo ritualai dezorganizuoti ir kiekvienas organizacijos narys daro, ką nori.

Tarp asmeninių ir organizacijos pažiūrų galimi dideli skirtumai. Galimos įvairios darbuotojų pozicijos (žr. 1 pav.).

Jei darbuotojas nepritampa prie esamos organizacinės kultūros, jis turi pasirinkimą:

- nenoriai priimti tas pažiūras;
- slapta joms priešintis;
- jas ignoruoti;
- bandyti jas paveikti, pakeisti;
- pasitraukti iš organizacijos.



1 pav. Darbuotojų pozicijos organizacinės kultūros atžvilgiu

Kiekviena pozicija turi privalumų ir trūkumų. Įsidarbinant ar jau dirbant organizacijoje, būtina stengtis įvairiais būdais palyginti savo ir organizacijos vertybes, kadangi konfliktai gali kilti ir dėl nesusipratimo ar nepakankamos informacijos.

Organizacinės kultūros modeliai

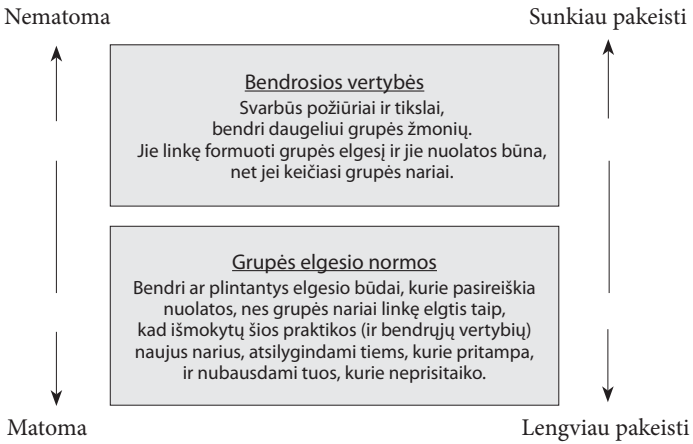
2 skyrius

Didžiąją dalį vadybos sudaro tai, kas trukdo žmonėms dirbti.

Peteris Druckeris

2. 1. J. Kotterio ir J. Hesketto organizacinės kultūros modelis

J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) kultūrą traktuoja kaip turinčią du lygmenis – vieną matomą ir kitą nematomą (žr. 2 pav.):



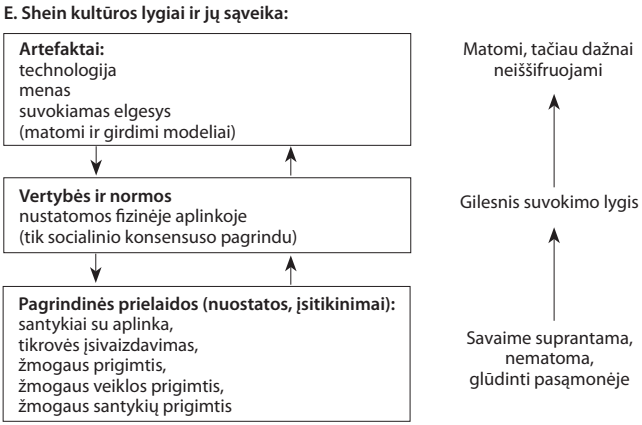
2 pav. Du J. Kotterio ir J. Hesketto (1992) kultūros lygiai

Pirmame, matomame, grupės elgesio normų lygyje yra darbuotojų elgesio modeliai ir stilius. Antrame, nematomame, lygyje – kartu priimtos ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Paviršinis lygmuo labiau pastebimas, geriau matyti organizacijų skirtumai šiuo požiūriu ir jis lengviau keičiamas.

Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens, turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės; jos atsparios laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams. Šio lygmens kultūrą pakeisti labai sunku iš dalies dėl to, kad grupės nariai net nesuvokia organizacijos vertybių, telkiančių juos į grupę. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Taigi kultūros pokytis primena „kinetinę energiją“ atletikoje – susiformuoja iš elgesio; veiksminga yra mėginti „pakeisti mažas detales“, po to kartais įmanoma pakeisti kai ką svarbiau.

2.2. E. Scheino organizacinės kultūros modelis

E. Scheino (1992) tipologinę klasifikaciją turbūt galima laikyti apimančia visus organizacinės kultūros klodus (žr. 3 pav.):



3 pav. E. Scheino (1992) organizacinės kultūros modelis

Pirmame lygmenyje galima išsiaiškinti *artefaktus*: fizinę aplinką, kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo darbuotojų aprangos, kokios emocijos reiškiamos, kai kalbama apie darbą. Šie sutartiniai dalykai taip pat apima produktus, paslaugas ir net grupės narių elgesį. Pavyzdžiui, įėję į pagrindinę stambios kompiuterių įmonės įstaigą, pastebėsite, kad aukščiausio lygio vadovas apsirengęs nerūpestingai, o štai įmonės konkurentės vadovas vilki brangų tamsiai mėlyną kostiumą. Šie besiskiriantys sutartiniai dalykai

liudija apie dvi labai skirtingas organizacijų kultūras. Artefaktas (lot. *arte* „dirbtinai“ + *factus* „padaryta“) – tai nenatūralus procesas arba darinys (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Tai materialūs ir nematerialūs objektai, kurie sąmoningai ar nesąmoningai skleidžia informaciją apie organizacijos naudojamas technologijas, normas, vertybes ir veiklos bei elgsenos būdus. Artefaktai (paviršiniai bruožai) yra patys aiškiausi, akivaizdžiai matomi organizacinės kultūros elementai. Jie kuria, paskleidžia ir palaiko organizacinę kultūrą (palaikomas vertybes, normas, įsitikinimus apie realybę ir t. t.) organizacijos viduje, padaro ją matoma, girdima, perskaitoma. Kiekvienas artefaktas egzistuoja tol, kol kažką reiškia organizacinėje kultūroje, vėliau jis nunyksta. Pavyzdžiui, jei organizacija didžiuojasi moderniai įrengtomis darbo vietomis, tai liudija matoma įranga, o senesnės kompiuterinės ar kitokios įrangos atsikratoma tuoj pat, kai atsiranda geresnių masinio jos vartojimo pakaitalų. Tačiau artefaktai dažnai akivaizdžiai neatskleidžia organizacijos remiamų vertybių ar pagrindinių prielaidų. Pavyzdžiui, ir egiptiečiai, ir majai statė piramides, tačiau vienur jos buvo faraonų kapavietės, kitur – šventyklos. Dar daugiau, dažnai organizacijos vadovai apgalvotai kuria teigiamą organizacijos įvaizdį, o už šios uždangos tyrėjui atsiveria visai kitoks organizacijos vaizdas. Vadinasi, pastebėtų artefaktų negalima aklai interpretuoti, nepažinus organizacijos iš vidaus, nes tie patys artefaktai gali liudyti įvairias vertybes ir kiltų dar didesnė tikimybė apsirikti bandant pagal artefaktus nuspėti organizacijos pagrindines prielaidas ir įsitikinimus. Pavyzdžiui, organizacijos formalumas gali būti vertinamas kaip inovatyvumo stokos ženklas, nes daroma prielaida, kad formalizacija reiškia biurokratiją, bet toje organizacijoje taip nebūtinai gali būti.

Antrame lygmenyje užduodami tokie klausimai: kas vyksta? kodėl darote būtent tai? kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius? ir pan. *Vertybės* parodo dalykus, kuriuos verta daryti, tai priežastys, kodėl viena darome, o kita – ne. E. Scheinas (1992) teigia, jog daugelio organizacijų kultūrose remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų, dažnai charizmatiškų organizacijų vadovų. Per įvairius teiginius galima išsiaiškinti, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, kokie jos prioritetai, patikrinti, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Tai yra elgesio ir veiksmų, atspindinčių organizacijos vertybes, principus, etiką ir viziją, nurodymai. Vertybių lygmuo kur kas sudėtingesnis. Dalis organizacijos kultūros vertybių yra aiškiai apibrėžtos ir daugumai narių priimtinos, kitaip tariant, vienodai suprantamos. Pavyzdžiui, jeigu organizacijos nariams darbuotojų ugdymas ir mokymas yra vertybė, tuomet pirmame lygmenyje lengva pastebėti

parengtas mokymosi programas. Tapdamos sudedamąja organizacijos dalimi, šios vertybės perėjo laiko išbandymus ir dėl to dauguma narių jas vienareikšmiškai priėmė. Iš jų galima numanyti ir būsimą organizacijos elgseną. Tačiau dalis organizacijoje egzistuojančių vertybių nėra tokios aiškios ir vienprasmės. Jei kai kurios vertybės daugumai narių nepriimtinos, vadinasi, jos negali padėti nuspėti organizacijos elgsenos. Pavyzdžiui, nuolat atidarytos vadovo durys (paviršinis bruožas) vienoje organizacijoje gali reikšti šiltą vadovo ir pavaldinio bendradarbiavimą, kitoje – griežtą pavaldinių kontrolę. Pagal grindžiančių vertybių kultūrą šio bruožo reikšmės gali labai skirtis. Pažinus vertybes, geriau suprantama organizacinė kultūra, tačiau iki galo vertybes suprasti galima tik žinant esminius įsitikinimus, kurie valdo ir vertybių išvystymą, ir paviršinių bruožų kūrimą.

Trečiame lygmenyje yra *pagrindinės prielaidos*. Verta patikrinti, ar išsiaiškintos vertybės realiai identifikuojamos organizacijose ir ar tai atitinka veiklą. Pavyzdžiui, gali būti teigiama, kad organizacijoje svarbu planuoti, o planai kuriami tik susidarius kritinei situacijai, nes organizacijos nariai daro prielaidą, jog veikla sekasi, gerai dirbti pavyksta savaime. Pagrindines prielaidas be galo sunku pakeisti, nes organizacijos nariai šiuos įsitikinimus laiko savaime suprantamais ir, neiškilus būtinybei, jų net nekvestionuoja. Jos susiformuoja organizacijai išgyvenant sėkmes ir nesėkmes, bendraujant su aplinka ir iš to padarius tam tikras išvadas apie veiksmų atoveiksmius. Pagrindinės organizacijos prielaidos – tartum teorijos, kurių laikomasi atradus iš patirties, nes norima sulaukti tikėtinų rezultatų. Tai, kas dažnai vadinama organizacijos filosofija, dominuojančia narių pasaulėžiūra, kuria vadovaudamiesi jie supranta aplinkos įvykius, ir yra pagrindinės prielaidos. Jos labiau susijusios su organizacijos narių pasąmone, nei sąmoninga elgsena. Tai narių elgesį valdančios gairės, kurių net patys nariai sąmoningai gali nesuvokti. Dažnai šie įsitikinimai panašaus veiklos pobūdžio įmonėse (dėl panašių problemų bei panašios aplinkos) gali būti panašūs, tačiau daugelis kitų veiksnių nulemia tą pačią produkciją gaminančių įmonių organizacinių kultūrų skirtumus. Pagrindinės prielaidos kyla ir iš kultūrinės aplinkos, todėl kiekvienos valstybės skirtingo profilio organizacijų organizacinės kultūros turi kai kurių panašumų. Pavyzdžiui, labai dažna situacija: Vakarų kultūros atstovas – vadovas aptaria reikalus su Rytų kultūros atstovu – pavaldiniu. Vakarietis vadovas mąsto pragmatiškai – kad problemas reikia spręsti kuo greičiau, todėl rytiečiui pavaldiniui pasiūlo sprendimo būdą. Rytietis, nors ir žino, kad tai neveiks, vadovaujasi savo kultūros įsitikinimu: negalima vadovui tiesiai išsakyti jo autoritetą menkinančių tiesų, nes Rytų

kultūroje laikomasi prielaidos, kad negalima kėsinti į žmogaus orumą, t. y. kelti grėsmės žmogaus „veidui“. Todėl rytietis pavaldinys nutyli ir situaciją išsprendžia savaip. Kai vakarietis vadovas nusistebi tolesniais pavaldinio veiksmais, šis vėl dėl tų pačių įsitikinimų negali prieštarauti vadovui, nors Vakarų kultūroje priimta visas tiesas išsiaiškinti iki galo, net jei jos gali būti skaudžios, bet reikalingos organizacijos veiklai gerinti.

E. Scheinas (1992) išskiria pagrindines prielaidas, kurių pagrindu formuojasi organizacijų kultūros:

1. Tikrovės ir tiesos supratimas apie tam tikrus dalykus.
2. Laiko ir jo naudojimo samprata.
3. Erdvės suvokimas – nuosavybė, intymumas, simboliai ir t. t.
4. Žmogaus prigimties suvokimas.
5. Žmonių veiklos suvokimas.
6. Žmonių santykių suvokimas.

1 lentelėje pateikti dažniausiai įvardijami organizacinės kultūros elementai pagal E. Scheino (1992) modelį:

1 lentelė

Organizacinės kultūros elementai pagal E. Scheino (1992) modelį

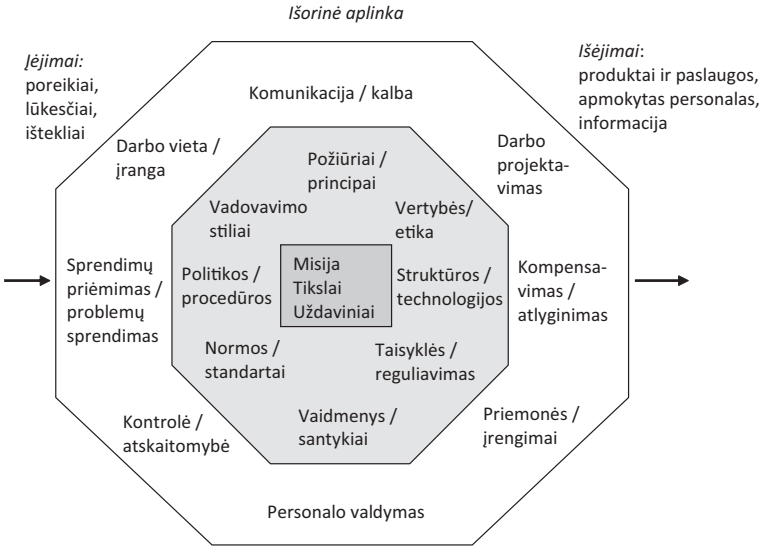
Artefaktai	Vertybės	Pagrindinės prielaidos
Anekdotai	Elgsenos pateisinimai	Dvasingumas
Ceremonijos	Identitetas	Filosofija
Elgesio normos	Ideologija	Įsitikinimai
Darbo metodai	Įsipareigojimas	Mąstysena
Fizinė aplinka	Jausmai	Nuostatos
Herojai	Lūkesčiai	Pasaulėvoka
Įpročiai	Misija	Scenarijai
Kalba	Moralės normos	
Kultūrinių ryšių tinklas	Organizacinė etika	
Legendos	Pažinimo modelis	
Manieros	Požiūriai	
Materialūs objektai	Sampratos	
Mitai	Vertybės	
Nuomonės	Vizija	
Organizacijos istorija		
Pasakojimai		
Potvarkiai		

Artefaktai	Vertybės	Pagrindinės prielaidos
Ritualai		
Stilius		
Simboliai		
Šventės		
Tradicijos		
Tikslai		
Vadovavimo praktika		
Vaidmenys		
Žargonas		

2.3. Sisteminis organizacinės kultūros modelis

Organizacinę kultūrą galima suprasti sistemiškai (Harris, Moran, Moran, 2004) (žr. 4 pav.).

Šių autorių organizacijos kultūros modelyje matomi tiek E. Scheino (1992) organizacijos kultūros lygiai, tiek jų santykiai su aplinka pagal sisteminę organizacijos veiklos sampratą, nurodžius, kokie įėjimai ir išėjimai svarbūs organizacinės kultūros koncepcijoje.



4 pav. Sisteminis įvairių organizacijos kultūros aspektų modelis

2.4. Ledkalnio metafora organizacinėje kultūroje

Kai kurie organizacinės kultūros aspektai aiškiai matyti, tačiau kiti mažiau pastebimi. Paplitęs 5 pav. rodomas organizacinės kultūros lyginamas su ledkalniu (French, Bell, 1995). Paviršiuje matyti aiškūs, arba atviri, aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po juo glūdi uždari, arba paslėpti, aspektai – neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai. Jie aprėpia bendrąsias sampratas, požiūrius ir jausmus, taip pat bendrą supratimą apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį bei ką dirbdami organizacijose žmonės gali ir ko negali daryti.

5 pav. Organizacinės kultūros „ledkalnis“

Labai svarbu išmokti laivo „Titaniko“, užplaukusio ant ledkalnio (yra ir kitų tragedijos priežasčių teorijų), žūties pamokas. Perkėlus ledkalnio metaforą į vadybą, žinotina, kad organizacinė kultūra, kaip išskirtinė organizacijų valdymo sritis, sunkiai perprantama, formalizuojama, aprašoma ir išreiškiama, nes dažnai net sąmoningai jos neįvertina organizacijos darbuotojai, priimantys tai kaip savaime suprantamus dalykus. Jos esmės neįmanoma perteikti įvairiais organizacijos veiklą formalizuojančiais dokumentais. Vadovai ar konsultantai iš organizacijos veiklos ataskaitų gali suprasti, jog pokyčiai būtini, tačiau jei pokyčiams nebus užtikrinta

palanki organizacinė kultūra, tikėtinas „Titaniko“ likimas. Tarkime, be įžangų ir specialaus pasiruošimo negalima keisti darbuotojų elgsenos (pvz., atsilyginti už pagrįstus skundus dėl kolegų darbo), jei naujoji prieštaraus remiamoms vertybėms, griaus individualių vaidmenų pasidalijimą darbe ir pan. Dar blogiau, neformaliuosius organizacijos komponentus žymiai sunkiau pakeisti negu formaliuosius, bet nepakeitus neformaliųjų, formaliųjų pokyčiai bus fiktyvūs ir atneš daugiau žalos nei naudos. Tai sąlygoja ir darbuotojų priešinimasis pokyčiams dėl įvairiausių priežasčių, ir pokyčių neatnešti lauktieji rezultatai.

Organizacinės kultūros elementai

3 skyrius

Verslas, kuris daro tiktai pinigus, yra blogas verslas.

Henry Fordas

1 skyriuje pateikti organizacinės kultūros apibrėžimai teigia, kad organizacinė kultūra susideda iš įvairių elementų – įsitikinimų, prielaidų, vertybių, normų, simbolių, ritualų, ceremonijų, mitų – sistemos, išskiriančios vieną organizaciją iš kitų. Svarbu nepamiršti: ryšiai tarp visų šių elementų yra labai stiprūs nors juos galima išskirti (Trice, Beyer, 1984).

Skirtingi autoriai vardija jų nuomone skirtingus svarbius organizacinės kultūros elementus. Pavyzdžiui, E. Scheinas (1992) kultūrą apibūdina šiais aspektais:

1. Tai tam tikras elgsenos reguliavimas žmonėms veikiant vienas kitą: tam tikromis situacijomis vartojama kalba, ritualai;
2. Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis;
3. Vertybės – tai viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti;
4. Formali filosofija – ideologiniai principai, savotiškos nuorodos, kaip grupei reikia elgtis;
5. Žaidimo taisyklės – taisyklių, kurių privalu laikytis ir su kuriomis būtina supažindinti naujokus, rinkinys;
6. Klimatas – tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, klientais, kitais žmonėmis;
7. Įtvirtinti įgūdžiai – tai specialūs įgūdžiai, be aprašymo perduodami iš kartos į kartą;
8. Mąstymo įpročiai – tai nuorodos siekiant geresnio suvokimo, naudojamos ankstyvajame socializacijos etape;

9. Padalyta reikšmė – suvokimas, kad grupės nariai viską sukuria tik bendradarbiaudami vieni su kitais;
10. Simboliai – idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip grupės nariai save apibūdina. Tai emocingiausias kultūros aspektas.

T. Peterso, R. Wattermano (1982) išskiriami organizacinės kultūros elementai šiek tiek kitokie:

1. Aiški vertybių ir normų filosofija organizacijoje;
2. Darbuotojų nuomonių paisymas;
3. Charizmatiniai lyderiai ir herojai;
4. Ritualai ir ceremonijos;
5. Visų darbuotojų aiškiai suvokiami organizacijos veiklos tikslai.

Įvertinus daugelio autorių nuomonę, toliau aptariami įvairūs organizacinę kultūrą sudarantys elementai. Visi jie tarpusavyje yra susiję ir susiliečia.

3.1. Vertybės

Organizacijai, kaip ir žmogui, kartais kyla klausimas – ką daryti? Tai priklauso nuo to, kas, organizacijos požiūriu, yra svarbu, naudinga ir teisinga.

Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą. Vertybės atspindi žmogaus supratimą, kas yra teisinga, gera arba pageidautina. Vertybių sistema – pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės, identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią žmogus teikia įvairioms vertybėms: laisvei, malonumui, savigarbai, sąžiningumui, paklusnumui, lygybei ir pan. Vertybės yra tai, kas svarbu ir verta dėmesio bei pastangų. Tačiau vertybės nematomos, todėl sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta tik nagrinėdami savo reakciją, požiūrį, elgesį.

Kiekvieno žmogaus vertybių sistema formuojasi dar vaikystėje – suvokiant, mėgdžiojant, eksperimentuojant, kai ką atmetant, pasirenkant ilgalaikį elgesio būdą, t. y. individualų veiklos stilių. Tačiau organizacija gali keisti darbuotojų vertybes moralizuodama, t. y. skelbdama kai ką esant gėriu, kai ką blogiu, remdamasi autoritetais savo argumentams sustiprinti. Organizacijos vadovai ir administracija darbuotojų vertybes gali keisti asmeniniu pavyzdžiu tikėdamiesi, jog aplinkiniai mokysis iš jų, pasinaudos geru pavyzdžiu. Organizacija, be kita ko, teikia žmonėms pagalbą ryškindama jų vertybes. Kai iškeliamos žmogaus vertybės, jam lengviau su-

prasti savo poziciją jų atžvilgiu. Jos tampa asmeninėmis, prioritetinėmis, nuosekliomis ir patvariomis.

Vertybės ir įsitikinimai yra svarbiausias organizacinės kultūros elementas (Schein, 1992). Anot T. Dealo ir A. Kennedy (1982), organizacijos tampa institucijomis tik tada, kai jose susiformuoja jų remiamos vertybės.

Pasaulinis tarptautinės personalo konsultacijų įmonės *Mercer* tyrimas atskleidė, kad svarbiausiais ir labiausiai motyvuojančiais veiksniais darbe darbuotojai laiko (vardijama pagal svarbą) (Kuo svarbi organizacijos kultūra..., 2003):

1. Pagarbą;
2. Darbo turinį;
3. Santykius su bendradarbiais;
4. Įmonės mikroklimatą;

...

5. Darbo užmokestį;
6. Papildomas skatinimo priemones;

...

7. Kintamą atlyginimą;
8. Premijas.

Tyrime, kuriame dalyvavo 41 šalis (Lietuva nedalyvavo) apklausti Lenkijos, Čekijos, Vengrijos dirbantieji. Turėdami omenyje šias valstybes ir Lietuvą vienijančią posovietinę patirtį, galėtume daryti prielaidą, kad ir mūsų šalies rezultatai, ko gero, nelabai skirtųsi.

Organizacinės elgsenos sistemas tyrinėjantys specialistai vienbalsiai pripažįsta: žmogų geriausiai gali motyvuoti vidinis jo imperatyvas, o prasmę egzistenciniam žmogaus buvimui, kuriame daug vietos užima darbo veikla, suteikia jo paties socialinės patirties kontekste atrastos ir pripažintos vertybės. Išvada lyg ir labai paprasta: motyvacijos stiprumas ir pobūdis net ir darbo aplinkoje tiesiogiai proporcingas asmeninei žmogaus vertybių sistemai. Šiandien nė vienas išmintingas darbdavys negali tikėtis, kad žmonės pamirš savo gyvenimus, nes asmeninė savijauta ir poreikiai visuomet yra ir turi būti pirmoje vietoje. Banalūs šio teiginio pavyzdžiai: ar Jūs galite, išgyvendami artimo žmogaus netektį, šią būseną palikti už savo organizacijos durų, jei ta netektis Jus užklupo prieš savaitę? o kęsdami danties skausmą?

Person Premier personalo atrankas vykdantiems specialistams neretai tenka atlikti darbo ieškančių žmonių motyvacijos tyrimą. Atsakymuo-

se į klausimą, kas be tinkamo darbo užmokesčio labiausiai motyvuoja, galima išskirti šias tendencijas:

- asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybė;
- dalyvavimas priimant sprendimus;
- galimybė inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai;
- poreikis matyti savo indėlį į organizacijos rezultatus, t. y. būti įvertintam ir gauti grįžtamąjį ryšį apie savo efektyvumą;
- saugus ir žmogiškas bendravimas.

Didžia dalimi šias darbuotojų aspiracijas lemia tai, ką mes vadiname organizacine kultūra ir ką iki šiol mūsų samprata perdėm mistifikavo. Bet visiems jau ir šiandien gana aišku, kad žmogus tikrai ne vien „duona ir vandeniu“ nori būti gyvas, kad mums visiems reikia dar ir savirealizacijos erdvių.

Organizacinė kultūra yra ne savaime duotas dalykas, o pasekmė:

- sprendimų priėmimo modelio;
- žmogaus vertės įmonėje įprasminimo;
- darbuotojų tarpusavio santykių modelio;
- matomos arba nematomos organizacijos vertybių, tradicijų, ritualų išraiškos.

Vertybes galima suklasifikuoti. Apžvelgsime kelias vertybių tipologijas.

Bendriausios iš senovės filosofijos (Platono, Aristotelio) žinomos trys aukščiausios vertybės: tiesa, grožis ir gėris. Šių vertybių apraiškos pasireiškia trijose kultūros šakose:

- moksle (atskleidžiant tiesas),
- mene (grožiniuose kūriniuose),
- dorovėje / etikoje (individualiame ir bendruomeniniame žmonių gyvenime).

M. Rokeach (1973) vertybių apžvalgą sudaro dvi vertybių grupės (2 lentelėje pateikti būdingi šių vertybių pavyzdžiai).

Viena grupė vadinama baigtinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną galutinę egzistavimo būseną. Tai – tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų pasiekti. Kita grupė vadinama tarpinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną elgesio būdą arba priemones aukščiausioms vertybėms pasiekti. Kelių tyrimų rezultatai rodo, kad skirtingų grupių vertybės skiriasi. Tos pačios profesijos ar kategorijos žmonių (pavyzdžiui, vadovų, profsąjungos narių, tėvų, studentų) vertybės dažniausiai yra panašios.

2 lentelė

M. Rokeach vertybių apžvalgos baigtinių ir tarpinių instrumentinių vertybių pavyzdžiai

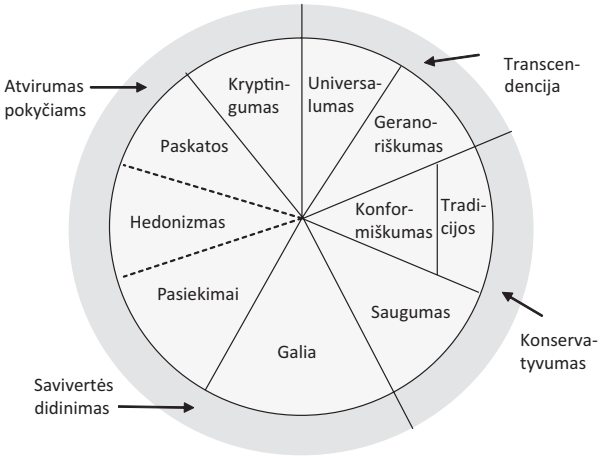
Baigtinės vertybės	Tarpinės vertybės
Patogus (sėkmingas) gyvenimas Pasiektas tikslas (ilgalaikis) Ramybė (be kovų ir konfliktų) Grožis (gamtos ir meno) Lygybė (brolybė, vienodos galimybės visiems) Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis) Laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė) Laimė (pasitenkinimas) Vidinė harmonija (be vidinių konfliktų) Malonumas (malonus, nerūpestingas gyvenimas) Išsigelbėjimas (išgelbėtas, atradęs amžinąjį gyvenimą) Socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas) Tikra draugystė (artimas bendravimas)	Ambicingas (darbštus, siekiantis karjeros) Gabus (kompetentingas, efektyvus) Linksmas (džiugus, nerūpestingas) Švarus (tvarkingas) Drąsus (kovojantis už savo įsitikinimus) Naudingas (dirbantis kitų gerovei) Sąžiningas (nuoširdus, teisingas) Turintis vaizduotę (drąsus, kūrybingas) Logiškas (nuoseklus, racionalus) Mylintis (švelnus, meilus) Paklusnus (drausmingas, pagarbus) Mandagus (paslaugus, gerų manierų) Atsakingas (patikimas)

Šaltinis: adaptuota pagal M. Rokeach. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press, 1973.

S. H. Schwartzas (1992) išplėtė M. Rokeach (1973) vertybių sąrašą – 56 specifines vertybes sugrupavo į 10 vertybių tipų, sudarė iš jų dinaminę struktūrą ir teigė, kad kai kurios jų tarpusavyje gali būti suderinamos arba nesuderinamos. Vertybių tipų ryšiai matyti 6 pav. ir 3 lentelėje.

Anot M. Mescono, M. Alberto ir F. Khedouri (1997), organizacijos vertybės gali aprėpti šias sritis (skliausteliuose pateikti vertybių pavyzdžiai):

- Teorinę (tiesa, žinios, racionalus mąstymas);
- Ekonominę (praktiškumas, naudingumas, turto išsaugojimas ir kaupimas);
- Politinę (valdžia ir įtaka, pripažinimas);
- Socialinę (geri žmonių santykiai, prisirišimas, lojalumas, konfliktų nebuvimas);
- Estetinę (meninė harmonija, kompozicija, forma, simetrija);
- Religinę ir etinę (moralė, santarvė, etiškumas).



6 pav. Vertybių tipų dinaminė struktūra (Schwartz, 1992)

3 lentelė

S. H. Schwartzo vertybių sąrašas

Tipas	Aprašymas
Galia	Socialinis statusas ir prestižas, kontrolė ar dominavimas (socialinė galia, valdžia)
Pasiekimai	Asmeninė sėkmė, demonstruojant kompetencijas pagal socialinius standartus (sėkmingumas, gebėjimai, ambicingumas, įtaka)
Hedonizmas	Malonumai ir pasitenkinimas (malonumai, gyvenimo džiaugsmas)
Paskatos	Susižavėjimas, naujumas, iššūkiai gyvenime (drąsa, įvairovė)
Kryptingumas	Savarankiškos mintys ir veiksmai renkantis, kuriant, atrandant (kūrybiškumas, laisvė, nepriklausomybė, smalsumas)
Universalumas	Supratimas, pagarba, tolerancija (platus mąstymas, išmintis, teisingumas, lygybė, taika pasaulyje, grožis, aplinkos saugojimas)
Geranoriškumas	Gerovės linkėjimas žmonėms, su kuriais turime socialinių santykių (pagalba, sąžiningumas, atlaidumas, lojalumas, atsakingumas)
Tradicijos	Pagarba, įsipareigojimas, tradiciniai papročiai, religinės idėjos (atsidavimas, pagarba tradicijoms, nuolankumas)
Konformiškumas	Savo veiksmų suvaržymas, nenorint pažeisti socialinių lūkesčių ir normų (mandagumas, paklusnumas, disciplina, pagarba)
Saugumas	Visuomenės ir tarpusavio santykių stabilumas, harmonija ir saugumas (šeimos, nacionalinis saugumas, socialinė tvarka ir paslaugos)

Šaltinis: S. H. Schwartz, 1992

Remiamos vertybės – tai priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. E. Scheinas (1992) teigia, kad daugelio organizacijų kultūrose remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų. O nauji organizacijos nariai mokosi šių remiamų vertybių ir sužino apie jų reikšmę organizacijos kontekste.

Formuojant organizacinę kultūrą, labai svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Vadovai savo ruožtu turėtų žinoti, kokias vertybes nori suformuoti. Susikurti aiškią vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų – organizacijos nariams suteikti susitapatinimo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Tai pagerina organizacijos stabilumą, nes yra tarsi prasmingas planas, galintis formuoti elgesį motyvuojant darbuotojus elgtis tinkamai.

V. Kavolis teigia, kad bendromis vertybėmis nusakoma:

- pagrindiniai organizacijos tikslai;
- pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti;
- pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje;
- elgesio būdai, reikalingi efektyviai vaidmeniui atlikti;
- taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą.

Vertybės – tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios suformuluoja kultūros pagrindą (Deal, Kennedy, 1982). Vertybių standartai konkrečioje organizacijoje yra daugmaž tokie: *jeigu tai padarysite, tai bus sėkminga*. Vertybės – tai organizacinės kultūros pagrindas. Jomis nurodoma, kaip reikia dirbti (*mes dirbame komandomis*), į ką nukreiptas dėmesys (*pažanga yra svarbiausia mūsų produkcijai*), ko siekiama (*mūsų tikslas – tapti didžiausia įmone*), stengiamasi dirbti daugiau, jeigu to tikimasi (*užtrukau darbe, nes klientas turėjo problemų, o mes niekada nepaliekame klientų, jeigu jie turi problemų*). Anot A. Seiliaus (1998), verslios organizacijos kultūros pagrindas – vertybės. Jos nukreipia žmonių veiklą, įskaitant ir pasirinkimus.

DuPont įmonėje daugelis procedūrų yra remiamos vertybės – saugumo išvada. Nenuostabu, nes iš pradžių *DuPont* įmonė gamino paraką. Kaip sako naujasis *DuPont* pirmininkas: „arba gaminate paraką saugiai, arba gaminate jį neilgai“. Saugumo vertybės vis dar pripildo *DuPont* kultūrą, nors jau seniai praėjo laikas, kai parako gamyba buvo pagrindinė įmonės veikla.

Virdžinijos universiteto Dardeno mokykla turi remiamą vertybę – būti „mokymosi mokykla“ – ir fakultetą, kuriame studentams visada suteikiamos konsultacijos. Nauji fakulteto nariai sužino apie kavos svarbą – tai 25 minučių pertrauka tarp paskaitų, kai visi fakulteto dėstytojai ir studentai susirenka neoficialiai pasikalbėti apie viską – nuo rytinių verslo naujienų iki veiklos auditorijoje bei naujų iniciatyvų mokyklai. Kalbantis su potencialiais studentais ar fakulteto dėstytojais, visada pasakoma apie kavą, dažnai jiems suteikiama galimybė tai patirti. Nors 25 minučių bendra kavos pertrauka nepaverčia mokyklos „mokomąja“, tačiau tikrai prisideda, nes atkreipia fakulteto dėstytojų ir studentų dėmesį į klausimus, svarbius jų mokyklos misijai – būti pirmaujančia verslo mokykla.

Nors vertybės tiesiogiai nedaro įtakos elgesiui, tačiau labai veikia žmogaus nuostatas. Atsižvelgdami į tai, kad žmonių vertybės skiriasi, vadovai gali pasinaudoti M. Rokeach, S. H. Shwartzo ar kitų tyrėjų vertybių modeliais vertindami kandidatus į darbą ir aiškindamiesi, ar jų vertybės sutampa su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis. Darbuotojo veiklos rezultatai ir pasitenkinimas darbu turėtų būti geresni, jei jo vertybės gerai dera su organizacijos vertybėmis. Pavyzdžiui, žmogus, kuris didelę reikšmę teikia vaizduotei, nepriklausomybei ir laisvei, tikriausiai nepritaps organizacijoje, siekiančioje, kad jos darbuotojai laikytųsi taisyklių bei normų. Vadovai bus labiau linkę pripažinti, teigiamai vertinti ir skatinti darbuotojus, kurie pritampa, kita vertus, labiau tikėtina, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, jei jausis pritapę. Reikia turėti omenyje, kad vertybės yra žmonių galvose ir organizacijose sunkiausiai keičiamas organizacinės kultūros elementas. Ypač sudėtinga, dažnai net neįmanoma pakeisti vyresnio amžiaus žmonių vertybių. Dėl to vadovai, rinkdamiesi naujus darbuotojus turėtų stengtis surasti tokius kandidatus, kurie ne tik turėtų gebėjimų, patirties bei suinteresuotumą gerai dirbti, bet ir kurių vertybių sistema būtų suderinama su organizacijos vertybėmis. Antraip organizacijai reikės vėl ieškoti naujų darbuotojų, didės žmogiškųjų išteklių valdymo kaštai arba teks taikytis su silpna organizacine kultūra ir visomis jos pasekmėmis.

To paties amžiaus žmonių vertybės, be abejo, skiriasi, tačiau panaši vienmečių žmonių patirtis reiškia, kad ir jų darbo vertybės yra šiek tiek panašios. Galima teigti, kad tos pačios arba artimų kartų žmonės gali darniau dirbti kartu, taip pat galima paaiškinti su vertybėmis susijusius konfliktus, kylančius tarp skirtingų kartų atstovų.

3.2. Nuostatos

Nuostata – per ilgą laiką susiformavęs mūsų požiūris į įvairius gyvenimo reiškinius. Ypač svarus nuostatų vaidmuo toms darbuotojų kategorijoms, kuriose gausu tarpusavio komunikacijos – pardavimų vadybininkams, aptarnaujančiam personalui, vadovams ir pan.

Nuostatos gali būti teigiamos, neigiamos arba neutralios. Teigiamos nuostatos būtų tos, kurios vienaip ar kitaip palengvina darbą. Neigiamos – priešingai – yra kliuviniai siekiant užsibrėžtų tikslų. Neutralios nuostatos iš esmės neturi didesnio poveikio profesiniams rezultatams. Todėl, tarkim, pardavimų vadybininko ar kito darbuotojo sėkmė labai priklauso nuo to, kokios nuostatos dominuoja jo santykiuose su žmonėmis ir aplinkiniu pasauliu.

Atpažinti neigiamas nuostatas (paminėtosios sudaro tik nedidelę dalį) ir suformuluoti teigiamas jų alternatyvas – tik pirmasis žingsnis. Kitas žingsnis, kurį žengti turi žmogus, nusprendęs tapti savo likimo kalviu, – perprogramuoti save bei netinkamus savo elgesio scenarijus.

Dažna neigiama nuostata: *dėl mano nesėkmių kalti kiti*. Paklauskite vadybininko, grįžusio iš nesėkmingo susitikimo su klientu, kas sutrukdė jam sudaryti sandorį. Jis paminės nesėkmingai susiklosčiusias aplinkybes, klientą, dorai nežinantį, ko iš tikrųjų nori, konkurentus, žaidžiančius nešvarius žaidimus, pagaliau produktą, kuris yra visiškai nekonkurencingas. Tačiau nė puse lūpų neužsimins apie save, apie savo veiksmus pardavimo pokalbio metu. Kokios tokios nuostatos pasekmės? Tokiomis aplinkybėmis vadybininkas nelaiko savęs *kaltu*, todėl nesivargins analizuoti savo veiksmų pardavimo pokalbio metu. Vadybininkas neieškos, kurios jo elgesio grandys – kontakto užmezgimas, kliento poreikių išsiaiškinimas, produkto pristatymas, kliento išsakytų prieštaravimų neutralizavimas ar sandorio užbaigimas – *šlubuoja*. Tad į kitą susitikimą jis ir vėl eis neištaisęs spragų. Taip susidaro užburtas ratas. Teisinga nuostata šiomis aplinkybėmis – ne kaltinti išorės veiksnius, o pamėginti atsakyti sau į klausimą: *ką kitą kartą susitikęs su klientu turėčiau daryti kitaip, kad pasiekčiau trokštamą rezultatą*.

Kita neigiama nuostata – į savo darbuotojus, – būdinga nemažai vadovų daliai: *visi jie tinginiai ir nevykėliai*. Vadybos teorijoje ši nuostata ganėtinai išsamiai aptarta vadinamojoje X ir Y teorijoje. Pagal X teoriją, vadovas mano, kad jo darbuotojai iš prigimties vengia atsakomybės, stengiasi išsisukti nuo darbo, juos reikia nuolat stebėti, kontroliuoti ir versti atlikti paskirtą darbą. Visa bėda ta, jog nesvarbu, kokie iš pradžių buvo darbuotojai – tokio vadovo

vadovaujami jie anksčiau ar vėliau pasidarys tinginiai ir nevykėliai. Neatsitiktinai sakoma: *pasakyk žmogui devynis kartus, kad jis kiaulė, ir dešimtą kartą jis sukriuksės*. Teisingą nuostatą pateikia Y teorija: *elkitės su savo darbuotojais taip, lyg jie būtų tokie, kokius norėtumėte matyti*. Tikimybė, kad jie tokiais ir taps, yra tiesiogiai proporcinga tikėjimui šia nuostata.

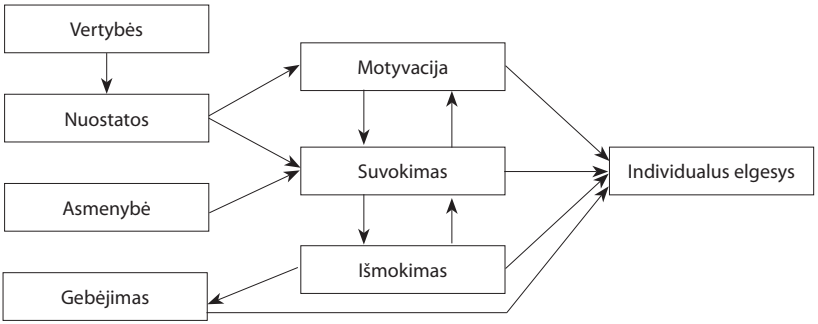
Vadovai turėtų domėtis savo darbuotojų nuostatomis, nes nuostatos daro įtaką elgesiui. Pavyzdžiui, darbu patenkinti darbuotojai rečiau nei nepatenkintieji keičia darbą ir daro pravaikštas. Vadovai turėtų stengtis sukurti teigiamas nuostatas dėl darbo.

Pasitenkinimo darbu ir produktyvumo ryšio tyrimų išvados rodo: tikslas padaryti darbuotojus patenkintus tikintis, jog tai padidins jų produktyvumą, tikriausiai nėra teisingas. Vadovai pasieks geresnių rezultatų, jei dėmesį nukreips tiesiogiai į tas priemones, kurios padės darbuotojams produktyviau dirbti. Geri darbo rezultatai suteiks pojūtį, kad tikslai yra pasiekti, dėl to padidės darbuotojų atlygis, jie bus aukštinami pareigomis bei kitaip paskatinti (visa tai yra pageidautini rezultatai) ir tai sukels pasitenkinimą darbu.

Vadovai taip pat turėtų žinoti, kad darbuotojai mėgins sukelti kognityvinį disonansą. Dar svarbiau yra tai, jog disonansą galima valdyti. Jei reikalaujama, kad darbuotojai dirbtų darbą, kuris prieštarauja jų nuostatoms, dėl to atsiradusį disonansą galima sumažinti – jei darbuotojai mano, kad šį disonansą sukėlė išorinės priežastys, kurių jie negali kontroliuoti, arba jei atpildas yra ganėtinai reikšmingas, kad atsvertų disonansą.

Ankstyvuosiuose ryšio tarp nuostatų ir elgesio tyrimuose buvo daroma prielaida, kad nuostatas ir elgesį sieja priežastinis ryšys, t. y. žmonių nuostatos lemia jų elgesį (žr. 7 pav.) (Robbins, 2006).

Tačiau peržiūrėjus tyrimų rezultatus buvo suabejota šiuo nuostatų ir elgesio ryšiu (Adler, 2002). Nuostatos nėra susijusios su elgesiu arba susijusios tik menkai. Vėlesni tyrimai parodė, kad iš tiesų yra apčiuopiamas ryšys, jei atsižvelgiama į nenumatytus sąlygojančius atvejus. Mūsų galimybes pastebėti reikšmingą nuostatų–elgesio ryšį padidina bandymas nagrinėti ir konkrečias nuostatas, ir konkretų elgesį. Viena – kalbėti apie asmens nuostatą *jausti socialinę atsakomybę*, kita – apie nuostatą *paaukoti pinigų Nacionalinei išsėtinės sklerozės draugijai*. Juo konkretesnę nuostatą vertiname ir juo konkrečiau identifikuojame su ja susijusį elgesį, tuo didesnė tikimybė, kad galėsime atskleisti nuostatų ir elgesio ryšį.



7 pav. Nuostatų ir elgsenos ryšys

Dar vienas sąlygojantis veiksnys – socialiniai elgesio suvaržymai. Neatitiktys tarp nuostatų ir elgesio gali atsirasti, kai socialinis spaudimas individui vienaip ar kitaip elgtis turi išskirtinę galią. Pavyzdžiui, grupių spaudimu galima paaiškinti, kodėl darbuotojas, turintis tvirtą antiprofsąjunginę nuostatą, lankosi profsąjungų steigimo susirinkimuose.

Suprantama, nuostatos ir elgesys gali nesiderinti ir dėl kitų priežasčių. Be to, elgesį lemia ne vien nuostatos. Tačiau teisinga būtų pasakyti, jog nuostatos ne sąlygoja, o veikia elgesį.

Iki 1980 m. *AT & T* vadovai suformulavo pagrindinę nuostatą, kad bet kurios jų siūlomos paslaugos turi būti prieinamos (arba bent jau taip turi būti planuojama) visiems klientams. Paprasčiausiai buvo neįsivaizduojama, kad kokia nors paslauga gali naudotis tik nedaugelis klientų. Tačiau nauja įmonė *MCI* laikėsi kitokios pagrindinės nuostatos – tokios, kuri iš dalies atsako už sukeltą telekomunikacijų revoliuciją. Vien tik įrengusi du perdavimo bokštus, (vieną Sent Lujyje, kitą Čikagoje), *MCI* galėjo „nugriebti“ dalį *AT & T* rinkos, nes veikė abejodama esminiu *AT & T* įsitikinimu.

Nuostatos susiformuoja remiantis praeityje įgyta patirtimi ir suteikia tiek privalumų, tiek ir trūkumų.

Teigiamas psichologinių nuostatų vaidmuo:

- sąlygoja stabilų, nuoseklų ir tikslingą veiklos pobūdį, išlaiko jos kryptingumą keičiantis aplinkybėms;
- išlaisvina žmogų nuo būtinybės priiminėti sprendimus standartinėse situacijose.

Neigiamas psichologinių nuostatų vaidmuo:

- tampa veiklos inertiškumą sąlygojančiu veiksniu;
- sunkina žmogui prisitaikyti prie naujovių ir pokyčių.

Ypač neigiamai nuostatos veikia mąstymą, sukausto jį ir paverčia stereotipiniu, šabloniniu. Šiame kontekste rigidiškumas – tai mąstymo inertiškumas, negalėjimas pakeisti susiklosčiusios mąstymo sistemos, prisitaikyti prie naujų veiklos aplinkybių. Mąstymo lankstumas arba rigidiškumas labai priklauso nuo individo išsilavinimo.

Išskiriami trys nuostatų tipai, atitinkamai veikiantys žmogaus veiklos reguliavimą:

- *operacinės nuostatos* (kaip darau);

Operacinės nuostatos pasireiškia sprendžiant užduotis, kai žmogus suvokia naujos užduoties sąlygas kaip analogiškas, jau buvusias jo praeityje. Ir atitinkamai taiko jau gatavą, jam žinomą sprendimo būdą.

- *tikslinės nuostatos* (ką darau);

Tikslines nuostatas lemia tikslas ir sąlygoja pastovus veiksmo eigos pobūdis. Jeigu veiksmas (tikslo siekimas) dėl tam tikros priežasties nutraukiamas, tikslinės nuostatos pasireiškia siekiu baigti nutrauktą veiksmą, pasiekti užsibrėžtą tikslą kartais net tada, kai objektyvios būtinybės jau nebėra. Vienus tikslus generuoja pats žmogus, kiti užduodami iš išorės, pavyzdžiui, juos nustato darbo sąlygos. Tikslai yra būtina šiuolaikinio darbuotojo darbo sąlyga. Tikslų užsibrėžimo procesai darbuotojams, dirbantiems stabilumo ir konkurencijos sąlygomis, kokybiškai skiriasi. Esant stabiliai, gerai organizuotai gamybai, tikslas yra ją palaikyti. Orientuodamasis į praeitį bei nuolat atkartodamas tuos pačius tikslus, asmuo planingai ir nuosekliai juda į ateitį, kuri mažai kuo tesiskiria nuo praeities ir dabarties. Konkurencija verčia lanksčiai reaguoti į besikeičiančią rinkos konjunktūrą ir orientuotis į ateitį kaip į tai, ko dar nėra. Ir tik sukūrus *tai* (naują technologiją, medžiagą, būdą ir t. t.), atsiranda šansų laimėti. Taigi tikslai numatomi neapibrėžtumo situacijoje, numatomas ir atitinkamas suvokimas bei atžvalga į konkrečias sąlygas, kuriomis tikslas siekiamas.

- *prasminės nuostatos* (kam arba kodėl darau);

Ypatingą svarbą turi prasminės nuostatos, arba mentalitetas, kurios susijusios su vertybėmis. Žmogus gimsta ir auga konkrečioje visuomenėje. Kiekviena visuomenė turi savo elgsenos „ideologiją“ ir taisyklių sistemą, pažiūras ir vertybes, taip pat „gera“ ir „bloga“ pavyzdžius. Auklėjimo procese žmogus įsisavina socialinius etalonus, kurie virsta jo asmenine

elgsena, asmeninėmis pažiūromis ir vertybėmis, t. y. psichologinėmis nuostatomis. Galima pasakyti taip: etalonai ir taisyklės – tai socialinis reiškinys, o asmeninės žmogaus nuostatos – psichologinė jų kopija. Prasminė nuostata turi keletą komponentų:

- ✓ informacinį – tai žmogaus požiūris į pasaulį ir vaizdas, atspindintis tai, ko jis siekia;
- ✓ emocinį-vertinamąjį – tai simpatijos ir antipatijos žmogui reikšmingų dalykų atžvilgiu;
- ✓ elgsenos – tai pasirengimas atitinkamai veikti tų dalykų, kurie turi žmogui asmeninę prasmę, atžvilgiu.

Per prasmines nuostatas žmogus pritampa prie konkrečios socialinės aplinkos normų ir vertybių sistemos, užsitikrina psichologinę apsaugą susidūręs su tuo, kas „svetima“, įtvirtina savo asmenybę. Daugkartinio funkcionavimo procese prasminės nuostatos virsta asmenybės bruožais, todėl jų neįmanoma pakeisti tik įtikinėjimu. Jų nepakeičia net labai autoritetingų žmonių nuomonė. Prasminės nuostatos – tai atsakymai į daugybę klausimų, *kaip reikia teisingai daryti, galvoti, gyventi*... Užgauti žmogaus prasmines nuostatas – vadinasi, sukelti emocijų audrą. Jas gina galingi psichologinės apsaugos mechanizmai, kurie „suveikia“ kaskart priartėjus „svetimam“ požiūriui, patirčiai, ideologijai.

Kaip greitai gali keistis psichologinės nuostatos? Vienareikšmiškai atsakyti į šį klausimą neįmanoma. Daug kas priklauso nuo nuostatos tipo – operacinės nuostatos formuojasi daug greičiau, negu tikslinės arba prasminės. Didelę reikšmę turi žmogaus psichologiniai ypatumai, nulemiantys žmogaus mąstymo dinamiškumą, jo išsimokslinimo lygis, gebėjimas atlikti savo veiklos refleksiją.

3.3. Normos

Anot vadybos teorijos kūrėjo H. Fayolo, sėkmingos organizacijos vadybos principai yra drausmė, nurodymų ir vadovavimo vieningumas bei tvarka. Šiandieniame verslo pasaulyje grįžtama prie senųjų etikos normų – sąžiningumas, atsakomybė ir drausmė vėl laikomi moralinėmis normomis. Darbuotojų santykius, teises ir pareigas reguliuoja ne tik Darbo kodeksas, bet ir įmonėje priimtos vidaus elgesio taisyklės. Darbo įstatymai ir kiti norminiai teisės aktai nustato darbo drausmės užtikrinimo pagrindus, tačiau, atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį ir kultūrą, elgesio taisykles galima papildyti. Jos kuriamos ne tam, kad varžytų ar ribotų,

o kad ateityje kiltų mažiau sunkumų. Taigi vertėtų jas laikyti ne trukdžiu ar bausmės priemone, o neatsiejama sėkmingos profesinės veiklos dalimi.

Elgesio taisyklės darbe nustatomos ne tik tam, kad darbuotojai žinotų, kokio elgesio iš jų tikimasi ar kad nepakenktų įmonei. Tai – veiksminga vadovavimo priemonė, kuri padeda sukurti geresnes darbo sąlygas ir tinkamai įgyvendinti bendrus uždavinius. Taisyklės turi būti tikslios, aiškios, nedviprasmiškos ir nediskutuotinos.

Normos – tai pripažintos privalomos taisyklės. Gali būti kalbos, elgesio, moralės normos – taisyklės, nusistovėjusios visuomenėje pagal jos žmonių požiūrį į gėrį ir blogį, teisingumą, pareigą, garbę. Tai organizacinės kultūros sandaros elementas, stabilizuojantis socialinę organizacijos sistemą, susidaręs keičiant tradicijas ir kategoriškumus, atitinkantis konkrečios kultūros ir laikmečio moralės supratimą.

Bendrų elgesio nuostatų laikymąsi palaiko iniciatyvūs žmonės – jiems padedant taisyklės įsitvirtina ir tampa savaime suprantamu dalyku. Tačiau kad pradėtų jų laikytis, darbuotojai turi suprasti, kuo konkretus elgesio būdas jiems asmeniškai yra naudingas. Svarbus ir organizacijos vadovų vaidmuo įtvirtinant pasirinktas normas (per formalius ir neformalius mechanizmus) ir rodant šių normų laikymąsi savo pavyzdžiu.

Derama disciplina galima tik palankioje darbo aplinkoje, kur darbo santykiai pagrįsti bendradarbiavimu, atsakomybe ir savikontrole. Konkrečios elgesio normos naudingos tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, nes:

- *įpareigoja.* Taisyklės yra tam tikras organizacijos standartas – tampa aišku, į ką lygiuojamasi, kokie tikslai keliami ir kad trukdžiai kyla tada, kai veiksmai neatitinka priimto standarto;
- *teikia saugumo.* Neleidžia atsirasti neigiamiems veiksmams: diskriminacijai, siekiui įbauginti, priekabių ieškojimui ir pan. Darbuotojams patinka, kai darbas gerai organizuotas, kai jie žino, kaip privalu elgtis ir ko galima tikėtis už atitinkamą elgesį;
- *atspindi įmonės kultūrą.* Darbuotojai ne tik girdi kalbant apie organizacijos tikslus, viziją, misiją, vertybes, bet ir iš tikrųjų pajunta, ką tai reiškia;
- *rodo, kad procesas yra kontroliuojamas.* Darbuotojams svarbu žinoti, jog vadovai jų veiksmus stebi, vertina (taigi ir pasidalija atsakomybe) ir tai daro remdamiesi konkrečiu vienu „matu“. Priimtos bendros normos stiprina kontrolės jausmą, daugeliu atvejų nereikia dvejoti, kaip pasielgti.

Jei nesilaikoma organizacijoje priimtų normų, dažnai taikomos įvairios sankcijos už jų pažeidimus, pavyzdžiui, pasmerkiama, išsakoma pastaba, priekaištas dėl netinkamo elgesio, grupės spaudimas (pasirinkti tam tikrą elgesio variantą), pakeičiama nuomonė apie asmenį, netenkama gero vardo, reputacijos ar net pritaikoma teisinė atsakomybė. Kai asmuo laikosi organizacijoje paplitusių normų, jis gali būti pagirtas, paskatintas, kiti organizacijos nariai apie jį susidaro teigiamą nuomonę.

Prekybos įmonėje netoleruojama vėluoti į darbą. Stengiantis tai kontroliuoti, darbuotojams, įeinantiems į įmonės teritoriją, privaloma pasižymėti elektroninėmis kortelėmis. Taigi vėlavimo nuslėpti neįmanoma. Gyvuoja nerašyta taisyklė – už kiekvieną vėlavimo minutę pavėlavęs asmuo į specialų indą įmeta po vieną litą, ir šie pinigai vėliau naudojami bendroms organizacijos darbuotojų reikmėms. Šios įmonės darbuotojai iš tikrųjų labai jaudinasi, kad nepavėluotų į darbą, daugelis stengiasi išvengti *kamščių* ir atvyksta gerokai anksčiau. O štai išeiti iš darbovietės lygiai 17 valandą – irgi nemoralu, nes tai reiškia, kad asmuo iš darbo vietos pasišalino bent 5 minutėmis per anksti.

Kitoje didelėje prekybos įmonėje vėluoti į darbą taip pat netoleruojama, tačiau niekas nesipiktina pietų pertraukos metu užtrukus kavinėje. Nors pietums oficialiai skirta tik 45 minutės, į darbą galima pareiti ir po valandos. Tačiau nemokami viršvalandžiai laikomi norma, vadinasi, darbuotojui tikrai yra už ką mokėti atlyginimą – jis turi daug darbo.

Reklamos įmonėje priimtas oficialus aprangos stilius, nors su klientais tiesiogiai nebendraujama. Kai nauja darbuotoja į darbą atėjo su džinsais, jos paklausė: *sportuoti susiruošei*? Tačiau penktadieniais įmonėje įprasta vilkėti laisvalaikio apranga (leidžiama ir džinsus), kad darbuotojams nereikėtų važiuoti namo persirengti ketinant kur nors linksmai praleisti penktadienio vakarą.

Lietuviui, atvykusiam į svečią šalį, pavyko įsidarbinti statybos įmonėje. Darbštus lietuvis jau pirmą dieną norėjo gerai pasirodyti vadovams, todėl uoliai mūrijo pastato sienas. Netrukus prie jo priėjo vietinis juodaodis darbininkas ir paaiškino, kad nėra ko plėšytis, nes visiems atlyginimas mokamas pagal laiką ir nepriklauso nuo atlikto darbo kiekio. Kai vadovas supras, kad ir kiti gali greičiau dirbti, sumažins atlyginimus, todėl lietuvis turįs dirbti kaip visi, nes kitaip... Lietuviui teko prisiderinti prie bendro darbo ritmo.

Paprastai darbuotojai nori dalyvauti priimant sprendimus, kurie susiję su jų darbu. Kuriant įmonės vidaus elgesio normas, turėtų dalyvauti

visi darbuotojai – nuo žemiausio rango iki vadovų, o ne išskirtinė grupelė. Taisyklės turi būti pagrįstos asmeninėmis ir organizacinėmis vertybėmis. Sudarant elgesio normų sąrašą, reikia skatinti grįžtamąjį ryšį ir būtinai jį įvertinti. Jei darbuotojų prašoma pareikšti nuomonę, bet retai į ją atsižvelgiama, ateityje jie nerodys iniciatyvos, nes žinos, kad niekas tuo nepasinaudos, kad demokratijos principas tik deklaruojamas, bet neveikia. Aptarus, kodėl naudinga laikytis taisyklių, darbuotojai matys asmeninę naudą ir ne tik dėl to, kad nebus nubausti. Jiems turi būti aišku, kodėl reikalaujama laikytis tam tikro įsipareigojimo, kad tai nėra šiaip sugalvota, o tikslinga (pavyzdžiui, darbo drabužius vilkėti kaip apsaugą dirbant su tam tikromis medžiagomis arba kaip skiriamąjį darbuotojo ženklą nuo klientų).

Vis dėlto reikėtų nustatyti kuo mažiau taisyklių ir labiau remtis darbuotojų savidrausme. Taisyklės turi būti aiškios, išdėstytos raštu, suprantamos visiems darbuotojams. Visi turi gauti kopiją.

3.4. Politika

Kai organizacijos vadovai ir darbuotojai savo valdžią paverčia veiksmais – užsiima politika. Gerų politinių įgūdžių turintys asmenys geba efektyviai panaudoti valdžią.

Organizacijos politika atspindi valdžios panaudojimą, kai daromas poveikis priimamiems sprendimams arba savanaudiškiems ir nesankcionuotiems narių poelgiams (Vredenburgh, Maurer, 1984). Tai nėra būtina asmens organizacijoje atliekamo vaidmens dalis, tačiau ji dažniausiai egzistuoja ir daro įtaką skirstant privilegijas ar bausmes. Tai gali būti svarbios informacijos nuslėpimas nuo sprendimus priimančių asmenų, skundimas, gandų skleidimas, konfidencialios informacijos apie organizacijos veiklą perdavimas žiniasklaidai, paslaugų teikimas kitiems organizacijos nariams siekiant abipusės naudos arba lobizmas konkretaus žmogaus ar sprendimo naudai arba prieš juos.

Iš esmės organizacijos nėra politinės sistemos. Tačiau būtent politinis požiūris gali paaiškinti nelogišką elgesį, pavyzdžiui, kodėl darbuotojai slepia informaciją, riboja kai kurių darbuotojų galimybes daugiau užsidirbti, bando „kurti mafiją“, viešina savo sėkmę ir slepia nesėkmę, iškraipo darbo rodiklius ir užsiima kita panašia veikla, prieštaraujančia organizacijos siekiui efektyviai funkcionuoti.

Juo mažiau pasitikėjimo organizacijoje, juo daugiau joje politikuojama. Kuo didesnį spaudimą siekti gerų darbo rezultatų darbuotojai jaučia, tuo didesnė tikimybė, kad jie pradės politikuoti. Jei žmonės yra griežtai atsakingi už rezultatus, jie jaučia didelį spaudimą gerai pasirodyti. Žmogus, manantis, kad visa jo karjera priklauso nuo būsimo ketvirčio pardavimo pajamų ar nuo kito mėnesio gamyklos produktyvumo ataskaitos, bus labai suinteresuotas padaryti viską, kas būtina, kad šie skaičiai būtų patrauklūs. O kai darbuotojai mato, kad viršūnėse esantys žmonės elgiasi politiškai, ypač kai jiems tai sekasi ir už tai jie atlyginami, sukuriamas politikavimą skatinantis klimatas. Aukščiausiosios vadovybės politikavimas tam tikra prasme leidžia žemiau esantiems žaisti politinius žaidimus, nes duodama suprasti, kad toks elgesys yra priimtinas.

Dabartiniais tyrimais ir stebėjimais buvo nustatyta nemažai veiksnių, galinčių susisieti su politišku elgesiu:

- *Individualūs veiksniai*. Mokslininkai nustatė konkrečias asmenybės savybes, poreikius ir kitus individualius veiksnius, kurie gali būti susiję su politišku elgesiu. Autoritariški, itin linkę rizikuoti ar tikintys, kad išorės jėgos valdo jų likimą, darbuotojai elgiasi politiškai, rečiau susimąsto dėl šitokio elgesio pasekmių organizacijai. Didelis valdžios, autonomijos, saugumo ar *status quo* išsaugojimo poreikis taip pat stiprina darbuotojų tendenciją elgtis politiškai (Biberman, 1985).
- *Organizaciniai veiksniai*. Politinė veikla, turbūt, yra labiau organizacijos kultūros nei individualių skirtumų funkcija, nes daugumoje organizacijų gausu darbuotojų, turinčių išvardytas savybes, tačiau politiško elgesio apraiškos jose labai nevienodos.

Nors pripažįstamas individualių skirtumų vaidmuo politikavimui skatinti, tyrimai vis dėlto labiau patvirtina teiginį, kad tam tikros organizacinės kultūros skatina politiką. Tai kultūros, kai menkai pasitikima, vaidmenys nėra apibrėžti, darbo įvertinimo sistemos neaiškios, paskatinimai dalijami pagal neaiškius principus, sprendimai priimami demokratiškai, daromas didelis spaudimas siekti aukštų veiklos rezultatų, aukštesnieji vadovai yra savanaudiški, sukuria galimybes politiškai veiklai puoselėti (Farrell, Petersen, 1982). Efektyvus vadovas supranta, kada organizacijose politikuojama. Mokant įvertinti poelgius politikavimo aspektu, galima geriau nuspėti kitų žmonių veiksmus ir panaudoti šią informaciją, formuluojant tinkamas strategijas.

3.5. Vizija ir misija

Organizacijos misija ir vizija – tai visos organizacijos veiklos nuostatos šiandienai ir ateičiai, kaip reikia veikti, kad patenkintų vartotojų, darbuotojų ir visuomenės lūkesčius. Nuostatos – svarbūs kiekvienos organizacinės kultūros elementai. Kita vertus, tai strateginio planavimo proceso elementai.

Šiandien verslininkai nori, kad verslas būtų sėkmingas, vizija – ne prabanga, o būtinybė, nes jokia organizacija negali efektyviai judėti pirmyn neturėdama aiškaus vaizdo, kur eina ir ko siekia (Analoui, Karami, 2003).

Vizija – tai svajonė, idealus verslo organizacijos ateities veiklos paveikslas, nupieštas aukščiausio jos vadovo arba savininko. Tiesa, pastaruoju metu į šį klausimą žiūrima plačiau – manoma, kad sudarant strateginės vizijos formuluotę privalo dalyvauti ir žemesnių valdymo lygmenų vadovai bei bendradarbiai (Analoui, Karami, 2003; Levicki, 2003). Tai mažiausiai tiksliai apibrėžtas būsimos verslo subjekto veiklos siekių orientyras, turintis aiškiai išreikštą organizacijos plėtotės potencialą. Vizija gali ir netapti tikrove, tačiau gali būti peržiūrėta pasiekus konkrečius veiklos rezultatus. Taigi vizija – tai sąvoka, aprašanti organizacijos veiklos ateities paveikslą, numatanti hipotetinę situaciją, kai verslas plėtojamas palankiausiomis sąlygomis, atitinkančiomis vadovų viltis ir svajones. Vizija apibrėžia pageidaujamą konkrečios veiklos plėtotės laipsnį, todėl ji gali būti orientyru organizacijos siekių lygmeniui nustatyti (Andriuščenka, 2006).

Vizija – tai idealus verslo organizacijos ateities paveikslas arba įsivaizduojama verslo būsena, galinti būti pasiekta palankiausiomis sąlygomis. Vizijos formuluotė turi būti paprasta, lakoniška ir dinamiška verbalinė konstrukcija, patogi suvokti, pelnyti pasitikėjimą, įkvėpti bendradarbius, turėti tikslo orientyrus ir padėti organizacijos strategijai rengti. Vizija priskirtina tik ateičiai – ji netenka galios organizacijai pasiekus pageidaujamą būseną ir turi būti suformuluota naujai.

Vizijos formuluotė, jei ja nepatikima arba jei ji nėra funkcionali, nieko nereiškia. Konkreti formuluotė yra funkcionalesnė, bet beveik visada per siaura ir mažai motyvuojanti, o bendresnio pobūdžio – ne tokia funkcionali, bet labiau mobilizuojanti. Todėl labai svarbu viziją interpretuoti, aiškinti visiems, kam ji aktuali. Neretai vadovai abejoja formuluoti bendresnio pobūdžio misiją ir viziją, bijodami, kad tai gali būti suprantama kaip „nežinojimas, ko iš tikrųjų norima“.

Vizijos efektyvumui svarbus jos komunikavimas organizacijoje – kaip pasiekti, kad perteikta vizija taptų asmeniškai reikšminga ir motyvuojanti, nukreipianti veiklą tam tikra linkme. Be abejo, čia galimi įvairūs būdai, tačiau svarbiausia – kad būtų garantuotas asmeninis kontaktas, nuoseklumas ir aiškumas. Asmeninio kontakto esmė – būti realiu pavyzdžiu, tikinčiu idėja ir ją propaguojančia praktine veikla.

Kokybiškai vizijai būdingas nuoseklumas ir aiškumas. Nuoseklumas – tai principiniai pagrindiniai su vizija susiję žingsniai. Aiškumas – apibendrinančią viziją turėtų išreikšti labai paprasti ir visiems suprantami teiginiai, nes bet ką aiškinant galima imti skirtingai interpretuoti.

Misijos sąvoka, kaip ir daugelis kitų vadybos terminų, atėjo iš anglų kalbos ir reiškia organizacijos paskirtį. Ja siekiama atsakyti į klausimus: *kas esame, ką darome ir ką darysime ateityje?* Kiekviena organizacija turi savo misiją, arba paskirtį, nesvarbu, ar ji suformuluota, ar ne. Misija – tai pirminis organizacijos tikslas, pateisinantis jos steigimą ir gyvavimą, atskiriantis ją nuo kitų organizacijų, tarp jų ir nuo analogiškų pagal veiklos profilį (Hampton, 1994). Misija – tai suformuluotas teiginys, kodėl organizacija funkcionuoja, t. y. ji suprantama kaip glaustai išreikšta sąlyga, atskleidžianti jos gyvavimo prasmę, apibūdinanti jos išskirtinumą kitų į ją panašių organizacijų atžvilgiu. Kitaip tariant, misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Vizija aprašo būsimą organizacijos veiklos paveikslą, o misija – jos veiklą esamuoju laiku: kokias gamins prekes ar teiks paslaugas, kas jos klientai, kokios technologinės ir verslo galimybės. Misija paprastai nieko neužsimena apie organizacijos plėtotės kryptį, būsimą veiklą ir verslo planus. Misija atspindi organizacijos dabartį (Andriuščenka, 2006).

Misija atlieka tokias pagrindines funkcijas:

- kuria verslo organizacijos įvaizdį visuomenėje;
- formuluoja svarbiausią organizacijos verslo išeities principą, kuriuo vadovaudamiesi jos valdymo organai turi atitinkamai organizuoti veiklą;
- įmonės personalą nuo žemiausių grandžių iki aukščiausios vadovybės vienija bendra idėja, kuriai įgyvendinti skatintų bendruomenę, kuri būtų pripažinimo bei pasididžiavimo dalykas.

Misijos apibrėžimas:

- turėtų apibūdinti organizaciją – kokia ji nori būti;
- leistų išskirti organizaciją iš kitų;

- turėtų būti gana aiškus, kad jį nesunkiai suprastų visi, ne tik organizacijos darbuotojai;
- turėtų būti gana siauras, kad neprarastų vientisumo, bet gana platus, kad neapribotų augimo;
- turėtų būtų pagrindas esamai ir būsimai veikloms įvertinti.

Esama skirtingų požiūrių dėl misijos formuluotės formos, turinio, ilgio ir kitų aspektų. Vieni rekomenduoja, kad misijos formuluotė būtų trumpa ir glausta, kiti, atvirkščiai, propaguoja santykinai ilgas ir išsamias formuluotes. Kiekvienai įmonei misijos formuluotė yra unikali, kadangi skiriasi įmonių veikla, nuosavybė, ištekliai, aplinka ir kiti aspektai. Paprastai misija formuluojama vienu sakiniu.

Svarbiausiais misijos elementais laikytini šie:

Klientai. Tipiniai klausimai šiuo aspektu, į kuriuos stengiamasi suformuluoti glaustą atsakymą: *kas yra įmonės klientai? kokių klientų laukiama ateityje? kokius klientų poreikius įmonė siekia tenkinti?*

Veiklos pobūdis. Šiuo aspektu misijoje aptariami tokie klausimai: *kokią produkciją (paslaugas) gamina įmonė? kokia produkcija (paslaugos) bus gaminamos ateityje? kokią naudą klientams duos įmonės produkcija (paslaugos)?*

Konkurenciniai pranašumai. Čia minėtini tokie klausimai: *kokiose veiklos srityse įmonė stengsis įgyti pranašumą prieš konkurentus? kokios aplinkybės (veiklos organizavimas, technologijos, bazinės kompetencijos, kokybė, operatyvumas, organizacinė kultūra ir t. t.) išskiria ją iš konkurentų?*

- *Svarbiausi tikslai*. Tikslai, kaip ir misija, yra atskira įmonės tikslinės orientacijos dalis. Misijoje pabrėžiama keletas svarbiausių tikslų, stengiantis suformuluoti juos abstrakčiau, o konkretumas paliekamas vėlesniam žingsniui.
- *Pagrindinės etinės vertybės*. Šiuo aspektu misijos formuluotė atspindi įmonės atsakomybę dėl gamtos ir aplinkos, vaidmenį socialiniuose procesuose ir kitas etines vertybes.

TEO vizija: tavo geriausias partneris bendraujant su nuolat kintančiu pasauliu. Pasitelkdami moderniausias technologijas, suteikiame savo klientams galimybę pasiekti žmones, žinias ir pramogas.

TEO misija: kurti vertę akcininkams ir klientams, teikiant profesionalias ir kokybiškas telekomunikacijų, TV ir IT paslaugas.

McDonald's vizija: būti geriausiu pasaulyje greito aptarnavimo restoranu.

McDonald's misija: greitai ir nebrangiai patiekti žmonėms šiltą, skanų maistą švariame restorane.

Skeptikai sako, kad kiekvienos įmonės misija – tiesiog uždirbti akcininkams pinigų, nes tik dėl to šie ir kuria įmones, investuoja į jas. Jei turi kitokių tikslų, kuria labdaros, paramos ar kitokias organizacijas. Anot skeptikų, misija yra įvilkti vienintelę tiesą – *pelnas, pelnas ir dar kartą pelnas* – į gražesnį rūbą.

Tačiau pernelyg ciniška teigti, kad visa veikla susijusi tik su pinigais, kai kalbama apie misiją ir viziją. Pavyzdžiui, *Always Coca-Cola* – šia fraze viskas pasakyta. Misija ir vizija skirta iš principo ne įmonės eksterjerui puošti ar konkurentams, o įmonės darbuotojams. Kuo didesnė įmonė, tuo būtiniau apsibrėžti misiją, nes tik tokia deklaracija vadovybė vienu sakiniu perteikia ilgalaikius penkerių metų abstrakčių planų tikslus, pagrįsdama, jog siekia dirbti ilgai ir prasmingai. Taigi vizija skirta darbuotojui, kuris suvoktų, dėl ko dirba, kad jo veikla turi prasmę ir tikslą ataskaitų, sąskaitų, balansų, skambučių rutinoje. Tokia yra žmogaus prigimtis – jis turi matyti prasmę to, ką daro. Kai misiją ir viziją kuria paprasti įmonės darbuotojai, be abejo, valdžios prižiūrimi, jos jiems atrodo daug mielesnės ir artimesnės.

Misijoje formuluojama, ką įmonė veikia, kad uždirbtų pinigų. Vizija – ką įmonė veiks, kaip keisis ateityje, kad uždirbtų pinigų. Taigi, jei mąstytumėme tik apie pinigus, veiklos planavimas ir valdymas nebūtų įmanomas.

Vienas *HP* įkūrėjų teigė: *pelnas reikalingas įmonei kaip kraujas žmogaus gyvybei. Be pelno įmonė negalėtų vykdyti savo veiklos, o gyvybė – egzistuoti be kraujo, tačiau juk kraujas nėra gyvybės tikslas, ji egzistuoja dėl daug prasmingesnių priežasčių*. Kita vertus, vizija ir misija nusako kryptį, pagal jas derinami organizacijos veiksmai ir sprendimai. To nesuvokiantiems kyla didelė grėsmė dėl trumpalaikio požiūrio į verslą, to išdava – trumpalaikiai „geri“ rezultatai.

Logiškai sukurtos misija ir vizija yra ir turi būti gairės darbuotojų veiklai, jiems motyvuoti, samdyti atleisti. Dažnai darbuotojams rūpi tik atidirbti darbo laiką ar normą ir gauti atlyginimą. Bet, anot vieno internauto, „čia atsiskleidžia tikro lyderio darbo esmė – taip sugebėti perteikti viziją, misiją bei organizacijos tikslus, kad darbuotojams bėgtų šiurpuliai iš pasitenkinimo ir noro pasiekti to, link ko vadovas veda!“

Kažin, ar įmanoma suburti stiprią komandą iš kompetentingų žmonių, pareiškus: „Man reikia, kad kuo greičiau uždirbtumėte pinigų, dirbkit kaip jaučiai, nes ir ateityje turėsite uždirbti, ir pabandykit man susimauti!“ Organizacinėje kultūroje, kurioje nėra visus vienijančio tikslo, o viskas tik dėl ketvirčio ataskaitos, greitai apima egoizmas ir individualizmas. Nelieka iniciatyvos, įdomumo dirbti, entuziazmo ir prasmės likti tokioje vietoje ilgiau nei kelerius metus.

Kita vertus, misija ir vizija yra labai svarbios ne vien organizacijos nariams, bet ir jos esamiems bei potencialiems klientams. Kaip kitaip pristatyti savo organizaciją? Juk nesakysi potencialiam klientui, kad įmonės misija – uždirbti kuo daugiau pinigų! Klientui svarbiau tai, kaip tie pinigai uždirbami.

3.6. Ideologija

Ideologija (gr. „idėjų mokslas“) – visuomenės ekonominių santykių atspindys, jų socialinių principų pagrindimo teorija, skleidžiama įvairiomis visuomeninės sąmonės formomis (filosofija, politika, teise, menu, religija) (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Ideologija – tai pasaulėvaizdis, kuris remiasi kokia nors idėja kaip aksioma (teiginiu, kurio teisingumas neginčijamas, todėl yra pamatinis). Organizacijų kultūrai svarbi ideologijos sąvoka, nes ideologija – susijusių įsitikinimų visuma, kuri sieja organizacijos darbuotojus ir paaiškina jų pasaulėvoką apie priežasties ir pasekmės ryšius (Goodman, Zammuto, Gifford, 2001). Politikoje ideologijos sąvoka dažnai vartojama negatyviai potekstei pabrėžti, kai ideologija siejama su tam tikrų idėjų suabsoliutinimu ir nekritišku tikrovės aiškinimu (pvz., fašistinė, marksistinė ideologija). Tačiau kiekviena visuomenė ar jos ląstelė – organizacija – turi savo ideologiją: ja remiasi *viešoji nuomonė* arba *sveikas protas*, nors tai atrodo taip natūralu, kad daugelis žmonių to nepastebi. Ideologija yra viena iš priemonių organizacijai valdyti.

Viena vertus, ideologija naudoja organizacijos skleidžiamą politiką ir yra naudojama žmonėms valdyti. Kita vertus, ideologija gali naudotis filosofija kaip priemone, nes joje gali būti bent krislas tiesos. Tačiau ideologijos uždavinys ir tikslas – naudotis bet kuo, kas naudinga: ji gali paimti bet kokią filosofijos tiesą ir aprengti ją bet kokiais melo ir iliuzijų rūbais pagal poreikį. Filosofija beveik tolygi tiesos, kuri yra organizacijos veiklos pagrindas, siekiui. Netgi sakoma, jog filosofijos tikslas – tiesa, ideologijos – galia, reikalinga valdyti. Žinojimas reikalingas ir valdymui, tad tikslui pa-

siekti ideologija gali panaudoti ir filosofiją. Ideologija filosofijos pavidalu gali sukurti iliuziją, kad ideologija yra ir tiesos siekis be jokių pretenzijų ir ko nors sunaikinimo ambicijų. Ją pasitelkus bandoma tiesą paversti priederme, įsaku, prievole, nors filosofijoje tiesa – tik paprastas pasaulio ir sąmonės susitikimas vaizdinyje. Ideologija siekia sujungti žmones dėl galios, todėl jai būdinga disciplina ir struktūros. Šios siekia priversti darbuotojus mąstyti tik iš vieno perspektyvos taško – organizacijos, kuriai priklauso, pozicijos.

Bet kurią ideologiją galima suvokti kaip teiginių, atspindinčių bei vertinančių faktus, visumą. Kiekvienu atveju ši visuma susijusi su organizacijos ir jos vadovų bei savininkų interesais (jiems tarnauja). Ideologija kuria geidžiamos ateities pasaulio vaizdinį. Ideologinis mąstymas nustato vertybių (idėjų) hierarchiją ir į pirmą planą iškelia pagrindines, svarbiausias idėjas.

Ideologinius konfliktus atspindi šiuolaikiniai politiniai įvykiai bei ekonominiai nesutarimai. Tai pagrindinė karų bei ekonominių žlugimų priežastis, prievartos, naudotos regionuose ar tarptautiniu mastu, priežastis. Ideologija – galingas ir ne visiškai suvoktas psichologinis reiškinys. Galima stebėti daug ideologijos poveikio lygių. Juos liudija individų tikėjimų sistemos, mažų grupių sandara ir judėjimas, verslo investicijų sprendimai, prioritetai, kuriuos suteikia nacionalinės politinės partijos, taip pat nepriklausomų valstybių tarptautinių prekybos sutarčių derybos, pagaliau, terorizmas ir karai.

Žmonės skirtingai vertina pasaulį – tikrovės prigimtį, gyvenimo prasmę. Skirtingai vertinamas tam tikrų įvykių poreikis, pasiduoda skirtingų ideologijų įtakai. Anot J. D. Wood, 1987), dažnai painiojami žodžiai *įsitikinimai*, *vertybės*, *požiūriai* ir *ideologijos*, tarsi jie būtų sinonimai. Šie žodžiai labai, nors ir subtiliai, skiriasi. Įsitikinimai – tai tariamai racionalus tikėjimas tuo, kas teisinga ir melaginga. Požiūris – tai pritarimas arba nepritarimas tam tikriems išorės objektams, faktams ar galimybėms. Ideologija – tai įvairiapusė sistema, kuri organizuoja žmones ir suteikia prasmę jų veiklai. Ideologija nurodo kryptį (ir baigties būseną) bei nusako elgseną (būdus), tinkamą šiai baigčiai pasiekti. Ideologija garantuoja organizuojančią doktriną, kuri suteikia gyvenimui kryptį, sandarą – taigi prasmę. Jausmai bei vertės supratimas gali įsismelkti į ideologiją, bet jos patrauklumas yra grynai dvasinis ir transcendentinis.

Ideologija suteikia kryptį, net jei neįmanoma patikėti, kad tikslas bus pasiektas. Ji tiksliai nurodo elgseną (būdus), kurios reikėtų tam tikrai įvykių baigčiai pasiekti. Taip ideologija savo šalininkams suteikia praktines kasdienės veiklos gaires. Todėl ji yra ir utopinė (nes rūpinasi galutine baigtimi) bei nustato normas (nes rūpinasi būdais šiai baigčiai pasiekti). Ideologija liudija: *štai tikslas, o štai būdai ten patekti*. Ideologija neišvengiamai atspindi kolektyvinės patirties perspektyvą ir dažnai yra pagrindinis ginklas kovoti dėl valdžios. Ideologija suauga su tam tikra gyvenimo patirtimi ir padaro ją sistemine logiška doktrina.

Asmeninio psichologinio lygmens atveju, ideologija veikia tiek sąmonės, tiek pasąmonės lygiu. Kuo labiau ideologija paliečia pasąmonės sferą, tuo giliau žmogus ją jaučia. Charizmatiniams vadovams iš esmės svarbu nustatyti ir išreikšti kolektyvią ideologiją, kuri būtų lengvai suvokiama, paprastai paaiškintų sudėtingą tikrovę, atvertų giliuosius iracionalius dvasios klodus, o šalininkai laisva valia ja tikėtų. Ideologija duoda kolektyvų lęšį, kuris kiekvienam leidžia pamatyti tikrovę. Deja, kaip ir visi lęšiai, ji neišvengiamai iškreipia šią tikrovę, savaip ją nuspalvina.

Kuo labiau asmenybė linkusi į kraštutinumus, tuo labiau ją veikia ideologija, kuo dogmatiškesnės ir kategoriškesnės nuostatos sprendimams priimti, tuo mažiau galima tikėtis, kad vėliau bus galima rasti kompromisų. Mūsų dogmatizmo matas nusako, kiek rankose turime iracionalių konkrečios ideologijos aspektų.

Ideologiniai visuomenės skirtumai nėra vien verslo išorės kontekstas. Jie veikia tariamai racionalų įmonių sprendimų priėmimo procesą. Todėl šie vadovai dažnai, nors ne visada sėkmingai, stengiasi organizacijai apibrėžti bei primesti ideologiją. Viena priežasčių – ideologija būna šešėlinė, ji veikia pasąmonėje, anapus pažinimo ribų. Neretai pasąmonės ideologija glūdi ten, kur sąmoningai sprendžiama, kas bus priimtas į darbą, kas atleistas, kas paaukštintas arba apeitas. Ideologija paremta skirtumais, o šie kreipia mūsų socialines struktūras bei priimamus sprendimus. Vadovams vertėtų suprasti ideologijos poveikį. Tada jie lengviau suvoktų, kaip iracionalūs veiksniai gali įveikti grupes bei organizacijas.

3.7. Filosofija

Filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis *kredo*. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama tikslų ir vykdydama veiklą.

Keičiantis organizacijoms ir veiksniams, lemiantiems jos sėkmę, atsiranda tikras pavojus, kad darbuotojai praras veiklos prasmės ir krypties suvokimą. Tokioje situacijoje vadovams tenka dėti daug pastangų, kad išlaikytų procesų kontrolę. Tačiau strategijos turi reikšmę ir yra efektyvios tada, kai organizacijos žmonės jas aiškiai suvokia, emocingai priima ir susieja su aukštesnėmis vertybėmis. Vadinasi, reikia kurti organizaciją, kurios žmonės mato prasmę, su kuria save identifikuoja, kuriai norėtų priklausyti. Kitaip tariant, vadovams tenka samdomus įmonės darbuotojus paversti palaikančiais tikslingos organizacijos nariais (Bartlett, Ghoshal, 1989).

Daugelis mokslininkų (Mintzberg, 1995; Drucker, 1994; Bartlett, Ghoshal, 1989) mano, kad pokyčiai reikalauja iš esmės pakeisti strateginius organizacijos prioritetus, apimančius visą apverstą piramidę, personalo įgalinimą ir kitus veiksmus. Jie laikosi pozicijos, kad tokie pokyčiai atspindi problemos esmę, kadangi labai dažnai ne finansiniai, o žmonių potencialo ištekliai, žinios ir patirtis lemia organizacijos sėkmę.

Tokio pobūdžio pokyčius privalo pradėti vadovai, nes tik pakeitus mąstymo prioritetus, mąstymo būdą, galima pradėti permainas organizacijoje. Tačiau tai labai sunkus uždavinys. Jei vadovams būdingas standartizuotas mąstymas, jie yra jautrūs savo formaliam statusui ir norint, kad tokios permainos įvyktų iš tikrųjų, o ne formaliai, tenka keisti vadovus, nes jie šiems pokyčiams priešinasi (Jucevičius, 1998).

Šiuolaikinės organizacijos siekia turėti stipriai emocionaliai su jomis susijusius darbuotojus. Formuojant organizacijos filosofiją, svarbu įvertinti tam tikrus aspektus, kurie dažnai būna visai kitokie, negu iki tol buvusi praktika. Visų pirma, vizija pabrėžia organizacijos siekiamą įvaizdį, ambicijas, grindžiamas darbuotojų interesu ir dėmesiu, o ne strateginiais tikslais ar veiklos rezultatais, ypač finansiniais. Šio veiksmo prasmė ta, kad organizacijos tikslai darbuotojams turėtų asmeninę reikšmę. Tačiau praktikoje šių formuluočių nelydi didelė sėkmė; dažnai jos yra per daug filosofiškos, joms trūksta realumo, todėl ne visada paveikia darbuotojų jausmus.

Organizacijos filosofijos formulavimo sudėtingumą didele dalimi lemia tai, kad ji labiau grindžiama emocijomis ir jausmais, o ne faktais ar skaičiais. Nors beveik visos sėkmingai veikiančios organizacijos turi savo filosofiją ir vertybes, dažnai jos nebūna labai ryškios. Tačiau šios vertybės tvirčiau nei bet kas susieja organizacijos žmones.

Kaip sėkminga filosofija įgalina sukurti unikalią organizaciją. Daugelis kosmetikos įmonių manė, jog tinkama marketingo strategija – sutelkti dėmesį į reklamą ir informacijai, kaip jų produktai padeda grožiui, skleisti. Anita Roddick ir „The Body Shop" suabejojo šiomis nuostatomis ir marketingą nukreipė į *The Body Shop* politinę veiklą, dėmesį aplinkos apsaugai bei skepticizmą dėl tradicinės grožio idėjos. Įsteigta maža įmonė *The Body Shop* deklaravo atsakomybę gamtai ir visai aplinkai, aktyvų organizacijos vaidmenį socialiniuose pokyčiuose. Jos suformuota vertybių sistema patraukė nemažai darbuotojų bei produktų vartotojų. Humanistinė veiklos filosofija sukūrė labai teigiamą įvairių šalių visuomenių požiūrį į šią organizaciją. Anot A. Roddick, daugelis verslo žmonių akcentuoja pelną, pelną ir dar kartą pelną. Ji mano, kad tai labai nuobodu, todėl kuria energiją ir aistrą, kuri susietų žmones su organizacija. Ypač tai svarbu, kai turima reikalų su jaunais žmonėmis, nes reikia sužadinti vaizduotę, kad jie jaustų darą kai ką labai svarbaus. Būtų neįmanoma to pasiekti, jeigu organizacija tik pardavinėtų šampūną ir losjonus.

Organizacijos filosofijos paskirtis gali būti žymiai svarbesnė, nei suburti žmones bendrai veiklai, kad įgyvendintų kokią nors idėją. Kartais ji gali suteikti žmonėms net gyvenimo prasmę. Iš pirmo žvilgsnio tai skamba gana idealizuotai, tačiau taip nėra. Organizacijos, kuriose dirbantys žmonės praleidžia didžiąją aktyvaus savo laiko dalį, palaipsniui tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. Darbuotojai, ypač intelektualūs, nebenori „dirbti organizacijai" – nori jai priklausyti, būti jos nariais, identifikuoti save su organizacija (Jucevičius, 1998).

Kad filosofija butų veiksminga, reikia pasinaudojus idėja sukurti ryšį tarp organizacijos ir darbuotojų. To neįmanoma pasiekti, jei į darbuotoją žiūrima ne kaip į veiklos kaštų elementą, kuri reikia kontroliuoti. Jei darbuotojas sutapatina save su organizacija, jis skiria jai ne tik savo darbo laiką, bet ir emocijas, energiją siekdamas, kad organizacija veiktų sėkmingai. Autoriai, nagrinėjantys organizacijų filosofijos, kultūros, strateginio valdymo problemas (Drucker, 1994, 1993; Mintzberg, 1995 ir kt.), išvardijo keletą sąlygų, lemiančių sėkmingai sukurtą ir įdiegtą naują filosofiją:

Individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas. Augant organizacijoms, darbuotojai gali pasijusti esą „didelės mašinos maži sraigteliai". Asmeninio reikšmingumo pripažinimas turi būti natūralus ir tikras, nes žmonės labai greitai pajunta apsimetimą ir bandymą jais manipuliuoti.

Darbuotojų kompetencijos ugdymas. Svarbiausia: kuo labiau išsilavinęs ir intelektualesnis žmogus, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos moty-

vų ir save įprasminti. Be to, aukštesnių idealų siekis reikalauja gebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti. Pažangiausiose užsienio organizacijose į personalo profesionalizaciją žiūrima gana plačiai, nesiribojama vien profesiniu tobulinimu. Treniruoti galima ir šunis, o žmones reikia lavinti, kad jie galėtų atskleisti visą savo potencialą.

Darbuotojų asmeninės iniciatyvas skatinimas. Tai būtina, nes gerai suformuluota vizija ir filosofija – niekada iki galo nepasiekiamas būvis, kurio nebūtų galima padaryti dar geresnio. Nuolatiniai ieškojimai ir kūryba visada yra tobulėjimo pagrindas.

Visos organizacijos, taip pat ir vadovų, veiksmus, sprendimus lemia organizacinė kultūra. Tačiau šios susiformavusios vertybės ir elgesio normos negali būti radikaliai, juoba dažnai keičiamos, laužomos. Naujos vertybės nesukuriamos pagal kieno nors pageidavimą: tai lėtas ir delikatus procesas. Naują filosofiją geriausia kurti akcentuojant ir stiprinant tai, kuo organizacija stipri, ir bandant atsisakyti trūkumų.

Kurti filosofiją žymiai lengviau naujoje organizacijoje. Senoje jau veikia formalios struktūros, komunikaciniai ryšiai, neformalūs kontaktai ir grupės, susiformavęs požiūris. Juos keisti nėra lengva. Naujoje organizacijoje šio proceso pradžia yra individualus antreprenerio požiūris į verslą, idėją, kurią jis realizuoja įkūręs įmonę. Naujai priimti žmonės, įsitraukę į organizacijas veiklą, perima šią idėją, tačiau kartu dirbdami pradeda pastebėti, kad juos vienija ne tik bendri interesai, bet ir tam tikras požiūris bei vertybės. Jie pajunta bendrumą vieni su kitais ir apskritai su organizacija.

Filosofijos kūrimą naujoje įmonėje palengvina ir tai, kad žmonės neturi aiškių funkcijų, veikia savarankiškai ir lanksčiai. Tai leidžia jiems užmegzti ir plėtoti asmeninius ryšius ir dėl to jausti savo reikšmingumą. Kadangi antrepreneriai labai dažnai yra charizmatinio tipo vadavai, kuriasi neformalus bendravimo ir veiklos stilius. Kartu su darbuotojo savo reikšmės suvokimu ir pritarimu organizacijos misijai, jis sudaro tam tikras vertybines orientacijas, skatinančias žmonių norą dirbti su lyderiu. Šios vertybės sąlygoja bendrų elgesio normų kūrimąsi, tradicijas, ritualus, t. y. kultūros formavimąsi. Kuo stipresnė kultūra, tuo labiau ji veikia griežtų elgsenos standartų susidarymą ir kartu stiprina filosofiją, jos esmę.

Svarbiausia filosofijos esmė ir galutinis tikslas – pasiekti individo-organizacijos darbuotojo savęs identifikavimą su savo organizacija. Tai sunkus uždavinys. Tam turi būti sukurta stipri ir gana savita organizacinė kultūra.

3.8. Herojai ir pasakojimai

Būtų galima atskirai išskirti du atskirus organizacinės kultūros elementus: herojus ir pasakojimus. Paprastai daugelyje pasakojimų veikia herojai, per kurių elgseną išsivysto tam tikras pasakojimo moralas, todėl šie du organizacinės kultūros elementai čia aptariami kartu.

Herojai įasmenina kultūros vertybes tartum tikrus vaidmenis ir modelius, kaip elgtis organizacijos darbuotojams (Deal, Kennedy, 1982). Tai organizacijų, verslo įkūrėjai, kiti – tiesiog geri, pasižymėję darbuotojai, pasakojimuose nurodomi kaip pavyzdys, kaip elgtis siekiant organizacijos tikslų. Didelėse, seniai gyvuojančiose organizacijose tokių herojų ir pasakojimų apie juos būna daug. Darbuotojams rodoma, kad panorėjęs kiekvienas gali tapti herojumi, jeigu dirbdamas pasieks analogiškų rezultatų. Todėl herojai ir pasakojimai apie juos motyvuoja geriau dirbti, atlieka lyderio, bent jau patrauklumo, galios funkciją. Anot J. Cornwallio ir B. Perlmano (1990), jei organizacijoje esama herojų, galima neabejoti, kad čia egzistuoja stipri kultūra, kuria žmonės tiki.

Žmonės noriai eina paskui lyderį, kai mato teigiamą jo elgesį. Jei vadovas tiki tuo, ką daro, jis įkvepia kitus siekti bendro tikslo net tada, kai padėtis atrodo beviltiška.

Lee A. Iacocca – automobilių korporacijos *Chrysler* direktorių tarybos pirmininkas, 1979–1984 metais išgelbėjo šią korporaciją nuo bankroto ir už tai 1986 m. buvo pripažintas antruoju pagal populiarumą (po prezidento R. Reagano) JAV žmogumi. 1980 m. įmonės veiklos rezultatai buvo itin prasti, nuo bankroto ji gelbėjosi prašydama Kongreso garantuoti paskolas bankuose. Tuomet prie kompanijos vairo stojęs Lee Iacocca apsiėmė dirbti už vieno dolerio metinį atlyginimą kaip ženklą – jeigu jo sukurtas korporacijos gelbėjimo planas žlugs, jis pats iš to neuždirbsiąs nė cento. Vadovaujant Lee Iacoccai *Chrysler* suklestėjo (tiesa, vėliau *Chrysler* vėl atėjo blogi laikai).

Henriui Fordui II esant *Ford Motor Co.* kompanijos tarybos pirmininku, būtų buvę sunku rasti vadovą, negirdėjusį pasakojimo apie tai, ką ponas Fordas primindavo aukščiausiems vadovams, jei šie tapdavo pernelyg arogantiški: *Mano pavardė užrašyta ant pastato*. Šios frazės prasmė buvo aiški: kompaniją valdo Henris Fordas II.

Nike korporacijoje yra grupė aukščiausiųjų vadovų, atliekančių kompanijos pasakotojų vaidmenį. Jų pasakojimų tikslas – perteikti *Nike* korporacijos esmę. Vienas kompanijos įkūrėjų (ir lengvosios atletikos treneris iš Oregono) Billas Bowermanas savo dirbtuvėje į žmonos vaflių keptuvę pripylė išlydytos

gumos, norėdamas sukurti geresnius bėgimo batelius. Šis pasakojimas – apie *Nike* naujovių dvasią. Klausydamiesi istorijų apie garsaus Oregono bėgiko Steve'o Prefontaine'o kovą, kad bėgimas virstų profesionaliu sportu ir būtų sukurta sportinė apranga, leidžianti pasiekti geresnių rezultatų, naujai priimti darbuotojai sužino apie *Nike* įsipareigojimą padėti sportininkams.

Nordstrom kompanijos darbuotojams patinka istorija, aiškiai apibūdinanti kompanijos politiką dėl klientų grąžinamų prekių. Pradėjus veikti šiam specializuotam mažmeninės prekybos parduotuvių tinklui, į parduotuvę atėjo klientas. Jis norėjo grąžinti automobilio padangų rinkinį. Pardavėjas nelabai žinojo, kaip elgtis. Klientui ir pardavėjui kalbantis, pro šalį ėjo ponas Nordstromas ir nugirdo pokalbį. Nordstromas paklausė kliento, kiek šis mokėjęs už prekes ir paliepė pardavėjui priimti padangas bei grąžinti pinigus. Kai gavęs pinigus klientas išėjo, apstulbęs pardavėjas pažvelgė į viršininką: „Pone Nordstromai, mes juk neprekiaujame padangomis!“ „Žinau, – atsakė šis, – bet mes darome viską, ko reikia, kad klientas būtų patenkintas. Kai sakau, kad mūsų prekių grąžinimo politika – nieko neklausinėti, tik tai ir turiu omenyje.“ Paskui Nordstromas paskambino automobilių dalimis prekiaujančiam draugui paklausti, kiek galima gauti už tas padangas.

Vienąkart didelėje ir klestinčioje prekybos įmonėje dirbanti administracijos darbuotoja prie restorano durų prasilenkė su savo įmonės vadovu. Šis pamatė, kad ji su vyru išlipo iš naujo prabangaus limuzino klasės automobilio. Vadovas, garsėjęs tuo, jog niekas jam negalėjo pasakyti „ne“, važinėjo dešimties metų senumo vidutinės klasės sedanu. Kitą savaitę darbuotojai buvo įteiktas atleidimo lapelis.

Panašios istorijos klaidžioja daugelyje organizacijų. Paprastai tai pasakojimai apie įvykius, susijusius su kompanijos įkūrėjais, taisyklių laužymą, staigų praturtėjimą, darbo jėgos sumažinimą, darbuotojų perkėlimą, reakciją į praeities klaidas ir kaip reikia prisitaikyti prie organizacijos reikalavimų. Pasakojimų siužeto pabaiga būna gera arba bloga, jų dalyviai – organizacijos herojai.

Pasakojimų žanras gali būti įvairus:

- *Istorijos* – tai bet kokios pasakojimo bruožų turinčios dabarties žinios apie organizacijos praeitį, padedančios puoselėti organizacijos tęstinumą, įvertinti organizacijos pasiekimus ir tradicijas;
- *Anekdotai* – tai trumpi, žaismingi, juokingi pasakojimai apie įvairius kuriozinius nutikimus iš organizacijos gyvenimo bei šių netipinių situacijų sprendimo būdus;

- *Scenarijai* – tai pasakojimai apie įvykius ir jų atoveiksmius, kurie jau keletą kartų pasikartojo organizacijos gyvenime, paprastai rodantys, kaip greičiausiai vėl išsispręs tokia pati ar panaši situacija;
- *Mitai* – pasakojimai, kai perpasakojant pasakojimo esmė ilgainiui nutolsta nuo buvusio tikro fakto ir tampa iš dalies fantazijos kūriniu, kuriuo per konkrečius, dažnai „paryškintus"personažus atspindima organizacijos narių suvokiama tikrovė;
- *Legendos* – poetiško stiliaus, pakilios intonacijos pasakojimai, kuriuose, nutolus nuo tikrų įvykių pagrindo, vos ne antgamtinių savybių turintys herojai grumiasi su nerealistinėmis išorinėmis jėgomis apibendrindami esminius, lemtingus organizacijos gyvenimo reiškinius.

J. Martinas ir kiti (1983) pateikia kelias pasakojimų, atspindinčių ir palaikančių organizacinę kultūrą, rūšis:

- *„Taisyklių pažeidimo" istorijos.* Dažniausiai veikiantysis asmuo imasi atsakomybės, iniciatyvos ir nusižengia organizacijos taisyklėms. Pasakojimu bandoma moralizuoti, ar jis yra didvyris ar niekšas – pagal tai, kiek rizikos ir laisvės toje organizacijoje leidžiama prisiimti;
- *„Ar mane atleis?" istorijos.* Jose pasakojama, kaip darbuotojus atleido ar neatleido už taisyklių pažeidimus – parodomos ribos.

Pasakojimai atlieka kultūrines funkcijas: palaiko solidarumą tarp organizacijos narių, įteisina tam tikrus veiklos būdus bei taisykles, visada moralizuoja per metaforas ir atspindi organizacijos vertybes, nuostatas bei pagrindinius įsitikinimus, tiesiog rodo organizacijos nariams, kaip reikia ir nereikia elgtis. Tokios istorijos susieja dabartį su praeitimi ir paaiškina, kodėl dabar vykdoma kaip tik tokia praktika.

3.9. Ritualai ir ceremonijos

Ritualai – pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžianti svarbiausius tikslus, kurie žmonės yra svarbūs, o kurie – nebūtini.

Ritualai ir ceremonijos yra sistema, ką kasdien reikia daryti. Ritualai išaiškina darbuotojams, kokia elgsena svarbi, rodo standartus (Deal, Kennedy, 1982). Ritualais ir ceremonijomis stengiamasi inspiruoti tam tikrą žmogaus elgseną. Pavyzdžiui, kai kuriose organizacijose įprasta, kad aukščiausio lygio vadovai pietauja su paprastais darbuotojais. Tuo paro-

doma, kad šioje organizacijoje visi yra svarbūs, pietų metu kalbamasi apie organizacijos gyvenimą, vadovai bando išsiaiškinti, kaip žmonės vertina vertybes, ką jaučia, ko tikisi. Ritualai simbolizuoja pagrindines vertybes, tampa įpročiais, suteikia žmonėms saugumo jausmą. Pavyzdžiui, Japonijoje daugelis didžiųjų organizacijų turi savo himnus ir gieda juos prieš darbo pradžią. Tačiau ritualai, sėkmingai veikę vienoje kultūroje, gali visiškai nepasiteisinti kitoje.

J. Cornwallis, B. Perlmanas (1990) išskiria tokius ritualus:

- *Įtraukimo ritualai* – tai intensyvus į organizaciją priimtų darbuotojų mokymas. Be to, darbuotojai supažindinami su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis ir normomis;
- *Paaukštinimo ritualai* – pavyzdžiui, pietūs perkėlimo į aukštesnes pareigas proga arba apdovanojimo ceremonija taip pat yra labai svarbūs, nes jais parodoma, kad verta geriau dirbti;
- *Integravimo ritualai* – jais tarsi perduodama informacija: *mes esame kartu*. Bendros iškylos į gamtą ar kiti susibūrimai, kur dalyvauja visi darbuotojų šeimos nariai, yra labai reikšmingi, nes akcentuojant *mes visi esame kartu ir esame lygūs* statusas netenka reikšmės.
- *Palaikymo arba kompensavimo ritualai* padeda žmonėms išlaikyti savo tapatybę ir stabilumą organizacijoje, kai aplinka nuolat kinta;
- *Vadovavimo ritualai* rodo, kaip priimami sprendimai: ar sprendžia tik vadovas, ar komanda, kaip organizuojami susirinkimai;
- *Pripažinimo ritualai* – gerai dirbančius darbuotojus asmeniniu dėmesiu pagerbia kompanijos įkūrėjas ar aukščiausio lygio vadovas (rankos paspaudimas, padėka, iškilmingi pietūs su aukščiausio lygio vadovais).

Kasmetiniai *Mary Kay Cosmetics* kosmetikos įmonės apdovanojimai primena cirko ir „Mis“ rinkimų hibridą: renginys trunka porą dienų, vyksta didžiulės salės scenoje prieš gausią ir entuziastingą publiką, visi dalyviai vilki puošniais vakariniais rūbais. Pardavėjos apdovanojamos brangiomis dovanomis – auksinėmis ir briliantinėmis sagėmis, kailinėmis šerpėmis, rausvais kadilakais – pagal tai, kaip joms pavyko įvykdyti prekybos planus. Šis „spektaklis“ – gera skatinimo priemonė viešai pripažinti puikius prekybos rezultatus. Be to, ritualas sustiprina Mary Kay ryžtą bei optimizmą, padėjusius jai įveikti asmeninius sunkumus, kurių prireikė įmonei steigti ir susilaukus materialinės sėkmės. Šis renginys prekybos darbuotojams skelbia, kad svarbu įvykdyti prekybos planus ir kad atkakliai dirbdami jie taip pat gali susilaukti sėkmės.

Vienos tarptautinės farmacinės reklamos įmonės kiekvieno filialo darbuotojai kasmet išsirenka poilsinę-pažintinę kelionę į vieną iš saugiomis keliauti vadinamų šalių, į kurią vyksta be šeimos narių. Visas kelionės išlaidas apmoka įmonė, tačiau biudžetas gana lankstus, nes, pritarus vadovui, keliaudami visi gali nuspęsti, kokia bus pažintinė programa. Kiekvieną dieną po poilsinės-pažintinės programos rengiami bendri susitikimai, kuriuose, pirmininkaujant vadovui ir neformaliai bendraujant svarstomi įmonės darbo reikalai.

Ritualai ir ceremonijos organizacijos įvykiams suteikia prasmės. Dažnoje organizacijoje švenčiami darbuotojų gimtadieniai, rengiamos Kalėdų, Joninių, organizacijos įkūrimo dienos šventės. Tačiau kiekvienoje organizacijoje susiklosto skirtingos tradicijos, ritualai ir ceremonijos, kaip švęsti, kokie švenčių scenarijai, kas dalyvauja, kas skiria lėšas. Pavyzdžiui, vienose organizacijose sukaktuvininkas ruošia vaišių stalą, bendradarbiai jį pasveikina, kitose – vaišių stalą ruošia bendradarbiai ir padaro sukaktuvininkui staigmeną, trečiose – vaišių nerengiama, bet sukaktuvininkas gauna dovanų, ketvirtose – gimtadieniai išvis nešvenčiami ir t. t.

Atidžiai stebint ritualus, galima bent iš dalies suvokti organizacinės kultūros esmę. Pavyzdžiui, jeigu per apdovanojimo ceremonijas apdovanojami tik į pensiją išeinantys arba daug metų organizacijoje dirbę žmonės, tai turėtų reikšti, kad organizacija vertina ilgametį darbą. Bet tokia pagarba gali būti rodoma ir neturint specialaus tikslo.

3.10. Materialūs simboliai

Simboliai – daiktiniai, vaizdiniai ar garsiniai ženklai, perteikiantys kokią nors sąvoką ar idėją, turintys tradicinę reikšmę. Organizacijos vertybes, nuostatas, įsitikinimus, idėjas taip pat galima perteikti materialiais simboliais, kuriais paprastai disponuoja aukščiausi vadovai. Jie sprendžia, ką įsigyti ir kaip paskirstyti organizacijoje. Šie simboliai įtvirtina ir pateikia žmonėms sąmoningas ar pasąmoningas asociacijas, kurios formuoja jų nuostatas apie organizaciją. Tai gali būti frazė, užrašyta organizacijos fojė, vėliava, pastatas, įranga, paveikslas aukščiausio vadovo kabinete ir pan. Kiekvienas iš šių materialių daiktų žmonėms gali būti žaliava simboliams kurti. Kiti materialių simbolių pavyzdžiai – didelis kabinetas, elegantiškas interjeras, poilsio kambariai arba atskiros maitinimosi patalpos, tam tikriems darbuotojams rezervuotos automobilių stovėjimo vietos arčiau pastato durų. Šie materialūs simboliai pasako darbuotojams, kas svarbu,

kiek lygybės pageidauja aukščiausia vadovybė ir koks elgesys (pavyzdžiui, rizikingas, konservatyvus, autoritariškas, aktyvus, individualistinis, socialus) yra tinkamas.

Vienos skaitmeninės televizijos bei interneto paslaugas teikiančios įmonės savininkas ir vadovas pirmiausiai suremontavo darbuotojų, kurie priiminėja klientus, patalpas, nupirko reikalingą naujausią biuro techniką, o pats dar daug metų dirbo prieš kelis dešimtmečius remontuotame kabinete. Jis teigė: *klientas pirmiausiai turi matyti priimtiną įmonės vaizdą, darbuotojai turi gerai ir patogiai jaustis darbo vietoje, kad galėtų efektyviai dirbti, be to, veikla reikalauja naujausių informacinių technologijų įrangos ir technikos, o jis galįs palaukti geresnių laikų.*

Didelės prekybinės logistikos įmonės pastatas yra trijų aukštų. Pirmame įsikūręs įmonės sandėlis – jame dirba sandėlininkai, prekių rinkėjai, krovėjai ir kt. Prie rampos privažiuoja sunkvežimiai, prekės pakraunamos, iškraunamos bei sandėliuojamos, patalpoje nėra nei švaru, nei šilta, nei gražu. Antrame aukšte įsikūrę vadybininkai – visi sėdi viename kambaryje be sienų, skyriaus vadovas taip pat. Jis gali nuolat stebėti situaciją darbo vietoje, net virtuvėlėje – ir tai kelia nuolatinį stresą; patalpoje chaosas, triukšmas, stalai apversti dokumentais. Lipant aukščiau aukštėja ir pareigos – gražesnis interjeras, geresnės darbo priemonės. Trečiame aukšte – vadovų buveinė. Darbuotojų žymiai mažiau, atskiruose kabinetuose vadovai gali priimti svarbiausius sprendimus, kiliminė danga sugeria garsus, pertraukėlės metu galima pailsėti žiemos sode.

Materialūs simboliai rodo, kas organizacijose svarbu, kas – nelabai. Dažnai jie atspindi hierarchijos laipsnį organizacijoje. Kai kurios korporacijos aukščiausiems vadovams duoda limuzinus su vairuotojais ir leidžia neribotai naudotis korporacijos lėktuvu. Kitų organizacijų vadovai gali gauti automobilį, o už kelionę lėktuvu sumoka įmonė, tačiau automobilis – žemiausios klasės (be vairuotojo), lėktuvo bilietas – ekonominės klasės.

3.11. Kalba

Visi kiti organizacinės kultūros elementai (vertybės, nuostatos, įsitikinimai ir t. t.) perduodami organizacijos nariams kaip tik per kalbą. Taip lengviau suvokti organizacinės kultūros elementus, todėl kalbos unikalumas yra toks svarbus. Kalbos dalykai labiausiai lemia pažintinius

organizacijos procesus – kalba sąlygoja, ką žmonės galvoja apie tam tikrus dalykus, nes mąstoma kalbinėmis sąvokomis. Mokslininkai (Morgan, Frost, Pondy, 1983) teigia, jog kalba apibrėžia ir formuoja tikrovę, nes žodžius ir kitus simbolius vartojame bandydami ką nors suprasti, apibūdinti, informuoti – visa tai gali virsti tikrove. Taigi kalba galima kurti ir valdyti daugelį kitų organizacinės kultūros elementų.

Indėnų navahų kalboje nėra žodžių *pavaldinys*, *bosas*, *hierarchija*, *viršesnysis* ir pan. Navahai istoriškai niekada negalvojo apie hierarchinius santykius organizacijose, jie tiki, kad nėra pavaldinių ir vadovų, kad visi esame lygios asmenybės ir niekas neturi paklusti niekieno nurodymams.

Daugelis organizacijų vartoja kalbą kaip priemonę tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams išskirti. Mokydamiesi šios kalbos, organizacijos nariai patvirtina pripažįstantys kultūrą ir taip elgdamiesi padeda ją išsaugoti.

Kalifornijoje įsikūrusios *Knight-Ridder Information* duomenų paskirstymo kompanijos darbuotojų vartojama terminologija*: accession number* (inventoriaus numeris – numeris, suteiktas kiekvienam duomenų bazės įrašui); *KWIC* (key-words-in-context – svarbiausi konteksto žodžiai); *relational operator* (reliacinis operatorius – tam tikra tvarka išdėstytų vardų ar svarbiausių terminų paieška duomenų bazėje). Bibliotekininkai – gausus terminologijos šaltinis užsieniečiams. Kalbėdamiesi jie pažeria įvairiausių santrumpų, pavyzdžiui, ARL (*Association for Research Libraries* – Mokslinių bibliotekų asociacija), OCLC (kataloguoti padedantis centras Ohajo valstijoje) ar OPAC (*Online Patron Accessing Catalog* – susisiekimo su skaitytojais internetu katalogas).

Laikui bėgant organizacijos sukuria unikalius terminus apibūdinti įrenginiams, biurams, svarbiausiems darbuotojams, tiekėjams, klientams ar produktams, susijusiems su jų verslu. Naujieji darbuotojai dažnai užverčiami santrumpomis ir profesiniu žargonu, kurie, padirbėjus kelis mėnesius, tampa jų kalbos dalimi. Kai ši terminologija asimiliuojasi, tampa bendru vardikliu, vienijančiu konkrečios kultūros ar subkultūros narius.

Kalba, žargonas taip pat gali rodyti organizacijos požiūrį į klientus, vartotojus, visuomenę, vadovybę, darbuotojus, aplinką ir t. t.

Nedidelėje klientų nestokojančioje viešojoje įstaigoje – apskaitos įmonėje *Jones@Jones* niekada nenuskambėjo žodis *klientas*, jie vadinami *assholes* (angl. *subingalviai*). Ši sąvoka vartojama nuolat ir metaforiškai, nes manoma, kad klientai ne taip elgiasi, o tokie yra.

Socialinių paslaugų viešojoje įstaigoje, kurios paskirtis – į visuomenę integruoti iš vaikų globos namų išėjusius sunkiai auklėjamus paauglius, sunkiausi klientai vadinami *ubliudkais* (rus. *išgamos*). Socialinių darbuotojų padedami jie išmoksta, pirmąkart nusideginę pirštus, uždegti dujinės viryklės ugnį, išsivirti makaronų, pirmąkart maudydamiesi ežere suvokia, kad su batais sunkiau plaukti ir t. t.

Vadinasi, kalba yra organizacinės kultūros produktas, kita vertus, organizacijoje kalba paskleidžia ir palaiko kultūrą.

3.12. Kultūrinis ryšių tinklas

Ryšiai parodo, kaip organizacijoje siekiama karjeros, akcentuojamos vertybės ir iškeliami herojai. Bendravimo tinklas padeda suprasti, kas iš tiesų vyksta organizacijoje. Šiuo tinklu informacija ne tik siunčiama, bet ir išraiškingai interpretuojama. Tyrėjai teigia, kad 90 proc. to, kas vyksta organizacijose, vyksta neformaliais ryšiais. Jei kultūra stipri, tinklas daro didelę įtaką – padeda įsisąmoninti pagrindines vertybes, iškelia herojus, padeda įvertinti organizacijos klimatą ir veikia organizacijos struktūrą. Didelėse organizacijose šis kultūrinis tinklas gali būti vienintelis būdas, kaip gerai dirbti, kai neefektyvi formali hierarchija nesudaro tam sąlygų. Kultūriniuose tinkluose vedliams, pataikūnams, liežuvautojams, šnipams intrigantams ir visokio kitokio plauko veikėjams atsiranda įvairių vaidmenų.

Visų komunikacijos priemonių tikslas – organizacijoje plėtoti bendradarbiavimą. Gero bendradarbiavimo laidas – žinoti svarbiausius organizacijos tikslus ir prioritetus bei susitapatinti su jais (Christensen, Hansen, 1996). Jei darbuotojai dirba produktyviai ir entuziastingai, rimtų konfliktų organizacijoje paprastai neiškyla.

Skirtingas suvokimas gali trukdyti žmonėms bendrauti – kai skiriasi verbalinė ir neverbalinė kalbos, gerai nemokama organizacijoje vartojamos kalbos, skirtingai suvokiami tie patys reiškiniai ir pan. Todėl glaudus darbuotojų tarpusavio bendravimas suartina, didesnis tarpusavio

jautrumas padeda sumažinti suvokimo skirtumus tarp organizacijos darbuotojų, kol ilgainiui jie pradeda suprasti kolegas iš pusės žodžio.

R. Davisas (1977) nurodo, kad informacija, perduodama gandais, sklinda greičiau negu perduodam formaliais kanalais, todėl vadovai gali naudotis tokia informacijos skleidimo forma. 80–99 proc. gandų yra tikslūs, jei kalbama apie organizacijos reikalus. Tikslumas mažėja, kai kalbama apie asmenis arba emociškai nuspalvintą informaciją. Tipiška gandais perduodama informacija:

- gresiantis atleidimas iš darbo;
- naujos nuobaudos už vėlavimą į darbą;
- organizacijos struktūros pakeitimai;
- paaukštinimai ir premijos;
- išsamūs ginčų tarp dviejų vadovų atpasakojimai;
- kas kam skiria pasimatymus po darbo.

Kaip teigia R. Davisas, nesvarbu, ar gandai naudingi, ar žalingi, jie daro didelę įtaką ir veikia organizacijos klimatą, kartu ir kultūrą.

Vidutinio dydžio inžinierinės įmonės vadovas nebuvo patenkintas darbuotojų darbo rezultatais ir darbo tempais, todėl vienam darbuotojui užsiminė, kad taupymo sumetimais ketinąs mažinti etatus. Per įmonę nuvilnijo gandai apie būsimus atleidimus. Per kelis mėnesius darbuotojų darbo rezultatai pagerėjo 7 proc.

Anot J. L. Gibsono ir kitų (1994), gandai – galinga bendravimo priemonė, susikryžiuojanti su formaliais komunikavimo kanalais. Neformalioje struktūroje naudodami gandų sistemą, vadovai gali greitai skleisti konkrečią informaciją. Nustačiusi neformalios valdžios ir vadovavimo šaltinius, vadovybė gali sukurti puikius papildomus santykius, kartu siekti tikslų.

Organizacijose visuomet egzistuoja dokumentais neįteisinti ir oficialiai nepripažinti narių ryšiai, atsiradę dėl darbuotojų asmeninių ir grupinių poreikių. Neformalaus darbuotojų bendravimo paskirtis yra:

- patenkinti konkrečias sociofiziologines reikmes, kurių nepatenkina formali organizacija;
- papildyti informaciją, teikiamą formaliais kanalais;
- įtvirtinti ir palaikyti grupines elgesio ir darbo normas bei standartus;

- skleisti informaciją grupėje, įgyvendinti jos vertybes, įvardyti jas ir rasti ryšį su kitais vadovais ar darbuotojų grupėmis.
- įtvirtinti neformalų lyderį, neturintį oficialių įgaliojimų, bet pripažintą ir priimtą tam tikros grupės narių dėl tam tikrų asmens charakteristikų, pavyzdžiui, gebėjimų, žinių, amžiaus, socialinių, fizinių ar asmeninių savybių.

Didelėje prekybos įmonėje darbo efektyvumą stengiamasi didinti begale taisyklių, šnipinėjimu, skundais (už tai renkami taškai) ir bausmėmis. Darbuotojai dažnai turi teisintis vadovams dėl savo veiksmų ar vėlavimo atlikti darbus, todėl stengiasi išsaugoti visus kolegų elektroninio pašto laiškus, kuriuose atsispindi padėtį lengvinančios aplinkybės. Norėdami apsiginti nuo šnipinėjimo ir skundų, stengiasi kuo mažiau bendrauti su įtariamais kolegomis, o pasitaikius progai, nepamiršta skriaudikams atsilyginti tuo pačiu. Darbuotojai sako, kad šioje organizacijoje nuolat prikuriama tiek taisyklių, kad tik naudodamiesi savo ryšių tinklu ir vienas kitą palaikydami bei apgindami, jie gali išvengti nuobaudų ir už taisyklių pažeidimus sumažinto atlyginimo.

Valdant yra būtina pripažinti neformalios organizacijos egzistavimą, struktūrą ir lyderiavimą kaip teigiamą veiksnį organizacijos tikslams įgyvendinti. Priešinantis jai ir stengiantis išnaikinti neformalius ryšius, galima sulaukti tik darbuotojų pasipriešinimo. Jei neformalios struktūros suderinamos su formalia organizacija, formalius tikslus galima lengviau pasiekti.

Organizacinių kultūrų tipologijos

4 skyrius

Organizacinės kultūros kuriamos ir puoselėjamos metų metus. Jas formuoja tose organizacijose dominuojančios žmonių grupės. Kiekviena organizacinė kultūra yra savita ir gali būti stipri arba ne. Nepaisant įvairių organizacinės kultūros tipų, vienos organizacijos gali būti efektyvios, o kitos, priskiriamos tam pačiam tipui, – neefektyvios. Tai priklauso nuo konkrečios organizacijos aplinkos charakteristikų.

4.1. T. Burnso ir G. M. Stalkerio organizacinių kultūrų tipologija

Vienoje pirmųjų organizacijų kultūrų klasifikacijų T. Burnsas ir G. M. Stalkeris (1961) formavo savo požiūrį pagal organizacijos aplinkos kintamuosius. Jie išskyrė dvi organizacines sistemas:

- *Mechanistinę sistemą* apibūdina biurokratinė organizacija. Organizacijos veikla skaidoma į atskiras specializuotas užduotis. Pagal klasikinę biurokratinę komandų grandinę aukštesniojo lygio vadovai formuoja tikslus kiekvienam funkciniam vienetui.
- *Organiškajai sistemai* būdingas neformalumas, grupinė veikla ir atviras komunikavimas. Mažiau akcentuojamas vadovų įsakymų teikimas ar vykdymas, vietoj jų pabrėžiamas visų organizacijos lygių narių komunikacija informacijai bei patarimams gauti.

Anot jų, situatyviniam valdymui labiau tinka naudoti organinio tipo struktūras, nes jos lanksčiai keičiasi pagal vidaus ir išorės situacijas, jose nėra labai tiksliai apibrėžtų funkcijų, pareigų, atsakomybės ir teisių hierarchijos, valdymas vyksta derinant atskirų darbuotojų tarpusavio santykius. Tokia struktūra organiškai keičiasi kintant situacijai, tikslams, uždaviniams. Tai atitinka žmogiškųjų santykių mokyklos suformuluotus organizacijos struktūrizavimo principus.

Mechanistinėje struktūroje padalinių ribos tiksliai nustatytos, reglamentuotos funkcijos, pareigos, reikalaujama griežtos hierarchinio pasiskirstymo subordinacijos. Keičiantis situacijai, šios struktūros negali greitai reaguoti į pokyčius ir stabdo vystymosi procesus. T. Burnso nuomone, tokios yra linijinės-funkcinės struktūros. Tai – tipinė klasikinės mokyklos organizacinė valdymo struktūra.

4.2. J. Kotterio ir J. Hesketto organizacinių kultūrų tipologija

J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) nurodo tris organizacinės kultūros bei jos įtakos organizacijos efektyvumui charakteristikas: organizacinės kultūros stiprumą, jos atitiktį pasirinktai strategijai ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Jie nustatė, kad vienos korporacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, o kitos – ne. Autoriai skiria *adaptyvias* ir *neadaptyvias* kultūras bei apibrėžia kiekvieno tipo kultūros pagrindines vertybes ir bendrą elgesį. Šie skirtumai apibendrinti 4 lentelėje.

4 lentelė

Adaptyvios ir neadaptyvios organizacinės kultūros

	Adaptyvi korporacinė kultūra	Neadaptyvi korporacinė kultūra
Esminės vertybės	Daugelis vadovų labai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie taip pat nepaprastai vertina žmones ir procesus, galinčius sukurti naudingų pokyčių.	Daugelis vadovų rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu (ar technologija), susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, negu vadovų iniciatyvas.
Įprastas elgesys	Vadovai daug dėmesio skiria visoms grupėms, ypač vartotojams, ir skatina permainas, kai jų reikia teisėtiems vartotojų interesams patenkinti, net jei tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokratiškai. Todėl greitai jie nepakeičia savo strategijos, kad prisitaikytų ar pasinaudotų verslo aplinkos teikiamais pranašumais.

Šaltinis: J. Kotter, J. Heskett (1992)

4.3. Organizacinių kultūrų klasifikacija pagal nukrypimus nuo elgsenos normų

Į konkrečių organizacijų kultūros unikalumą galima pažvelgti per jų nukrypimus nuo visuomenėje paplitusių elgsenos normų. L. Šimanskienė (2002) pateikia klasifikaciją, kurioje išskiriamos paranojinė, paremta prievarta, depresinė, šizoidinė ir oportunistinė kultūros:

1) Paranojinei kultūrai būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdį, nuolat ieškoma kitų asmenų daromų klaidų, visur įžvelgiamas noras pakenkti.

2) Depresinei kultūrai būdinga pesimistinio pobūdžio baimė. Tikima lemtimi, blogomis prognozėmis, laukiama paramos iš kitur. Viskas sukasi įprastoje aplinkoje, rutina lemia žmonių elgseną, valdžia paskirstyta, tačiau nieko nelemia.

3) Prievartos kultūroje akcentuojama tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia bėda – liberalizmas (tapatinama su chaosu). Žmonių santykiai nukreipti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinami, viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos.

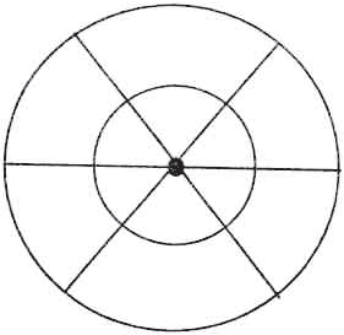
4) Šizoidinėje kultūroje aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuotolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas – nei draugaujama, nei pykstamasi. Žemutiniuose valdymo lygiuose yra valdžios vakuumas, todėl ten kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai.

5) Oportunistinė kultūra – uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra, kai žmonių elgseną lemia vertybių integravimas, paremtas stipria orientacija į išskirtinumo, individo kultūros neigimą. Pirmenybė teikiama procedūrai, o ne reikalo esmei. Didžiausias trūkumas – nenoras orientuotis į pokyčius.

4.4. R. Harrisono (C. Handy) organizacinių kultūrų tipologija

R. Harrisonas (1970) ir C. Handy (1993) vieni pirmųjų prabilo apie skirtingus organizacijos kultūros tipus. 1985 m. jiedu kur kas išsamiau apibūdino ir išskyrė keturias skirtingas galimas organizacijos kultūras. Jos įvardytos graikų mitologijos metaforomis: Dzeuso – Valdžios, Apolono – Vaidmenų, Atėnės – Užduočių ir Dioniso – Asmenybių.

1) Valdžios (Dzeuso) kultūra. Dažniausiai ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos arba finansinėse įstaigose. Jos struktūrą iliustruoja 8 pav.:



8 pav. Valdžios kultūros „voratinklis"

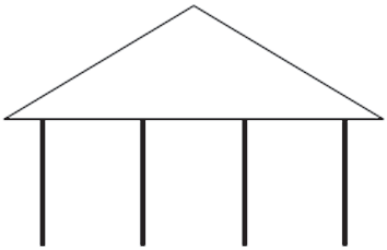
Čia pagrindinis vadovas yra centrinė figūra, kuri visus kontroliuoja. Tokiose organizacijose mažai taisyklių ir procedūrų, mažai biurokratijos. Ar ši organizacija greitai reaguoja į išorės pokyčius ir apskritai kokia kryptimi ji juda, priklauso tik nuo vadovo. Problema – organizacijos dydis, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti organizaciją ir jai vadovauti.

Visi operatyviniai sprendimai, tiek strateginiai, tiek rutininiai, informacijos paskirstymas – tik vadovo rankose. Net neformalaus bendravimo galimybes, ritualus bei tradicijas diktuoja ir visiškai kontroliuoja vadovas. Santykiai organizacijoje primena dvarą: yra darbuotojai favoritai, kuriems viskas leidžiama ir atleidžiama, yra tremtiniai, kurie niekuo ir niekada neįtinka. Neretai deklaruojamas komandinis darbas, bet išties reikalaujama tik paklusnumo vadovui. Tokios kultūros privalumai, arba tokia kultūra tinkama, kai įmonė nedidelė, nauja, patirtis tik formuojasi, taip pat didesnėse įmonėse naujai sukurtiems padaliniams. Krizės metu „stipri ranka" padeda įmonei mobilizuoti žmones. Daug tarpasmeninių konfliktų, emocinė įtampa tarp darbuotojų. Per neįprastai trumpą laiką reikia atlikti neįmanomai daug, nes pagrindinis tokios kultūros privalumas – aiškūs nurodymų kanalai, užduočių, atsakomybės ir valdžios padalijimas.

Vadovas įtraukiamas į kiekvieną veiklos sritį, jis privalo būti universalus specialistas; centralizuotas valdymas, vadovo absoliučios tiesos sindromas.

Komunikacija tarp atskirų padalinių nevyksta. Žmonės nemotyvuoti siūlyti sprendimus, nes svarbiausia – įtikti ir patikti. Visa atsakomybė už sėkmes ir nesėkmes tenka vadovui. Žmonės tik valdomi, bet ne lyderiauja.

2) Vaidmenų (Apolono) kultūra. Ji dažniausiai sutapatinama su biurokratija. Šios organizacijos struktūra gali būti pavaizduota kaip Graikijos kolonos (žr. 9 pav.):

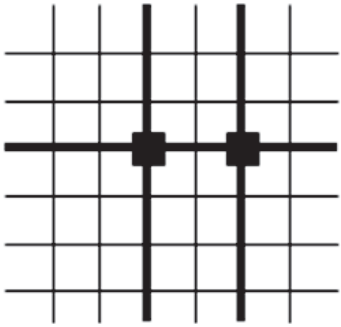


9 pav. Vaidmens kultūros „kolonos"

Žmogaus vertę lemia užimamas postas organizacijos struktūrinėje hierarchijoje. Darbuotojai yra organizacijos „mašinos" sraigteliai. Svarbiausia – formalios darbuotojo pareigų funkcijos ir jų vykdymas. Jei asmuo užima žemiausią ar nereikšmingą poziciją, turi mokėti išlaukti siūlydamas sprendimus ar iniciatyvas, nes jas dažniausiai pasisavina tiesioginis vadovas. Labai formalizuota komunikacija (daugiausia rašytine forma). Tarpusavio bendravimas taip pat dažnai paremtas priklausomybe tam tikram hierarchiniam lygmeniui (vadovai bendrauja tik tarpusavyje, ribotai bendraujama net tarp skirtingų padalinių). Tokia kultūra tinkama, kai įmonė dirba monopolijos arba visiško funkcinio stabilumo savo veiklos kontekste sąlygomis, stambioms, ilgametes vaidmenų valdymo tradicijas turinčiose įmonėse, įmonėms, turinčioms nuoseklias karjeros kilimo sistemas. Aiškūs nurodymų kanalai, užduočių, atsakomybės ir valdžios padalijimas kaip valdžios kultūroje.

Tokioje kultūroje žmogus gali ieškoti tik galimybių savo formaliai karjerai. Postas lemia visas galimybes dalyvauti priimant sprendimus, sulaukti pripažinimo, kartais tai kuria neetiškos specialistų tarpusavio konkurencijos aplinką. Iniciatyva depersonalizuota. Sprendimų priėmimo procesas visiškai biurokratizuotas, kainuojantis daug laiko. Beveik nėra bendradarbiavimo tarp funkcinių padalinių, nebent bendradarbiavimas formaliai apibrėžtas dokumentais.

3) Užduočių (Atėnės) kultūra, iliustruota 10 pav.:

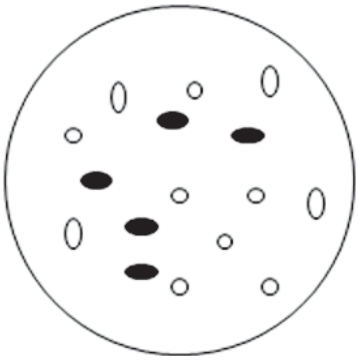


10 pav. Užduoties kultūros „tinklas"

Sėkmė – svarbiau už formalius vaidmenis. Vadovas – pirmiausia kolega. Esmė – brandi komanda. Aiškūs tikslai ir užduotys nukreipti į organizacijos misiją, viziją, darbo vertybes, kurias formulavo ir kūrė patys darbuotojai. Tarp padalinių efektyviai palaikomi ryšiai, darni vidinės komunikacijos sistema. Šilti tarpusavio santykiai, toks bendravimas visapusiškai palaikomas ir skatinamas. Atmosfera primena darnios bičiulių grupės santykius. Tradicijas ir ritualus kuria darbuotojai. Sprendimus lemia tarpusavio susitarimas – konsensusas, kitaip tariant, sprendimo autorystę lemia argumentai, o ne formaliai užimama pozicija. Net keisčiausia idėja gali tapti kūnu, jei autorius kitus įtikins jos prasmingumu. Privalumai, arba tokia kultūra tinka, kai organizacija struktūruota projektinių veiklų principu. Užduotys reikalauja kūrybiškų sprendimų ir požiūrio. Darbuotojų funkcijos tarpusavyje labai priklausomos (kiekvienas asmuo yra tam tikros proceso grandinės dalis). Organizacija išgyvena radikalių permainų laikotarpį. Reikia sujungti sunkiai suderinamus tikslus.

Grupinio mąstymo sindromas: *mes – jėga ir visuomet mes teisūs*... Atsiranda ir santykio tarp vadovo-kolegos problema. Sudėtinga valdyti krizes, nes daug laiko reikia skirti diskusijoms, pasitarimams. Kad visiems būtų gerai, privalu palaikyti teigiamą darbuotojų savijautą. Vadovams sudėtinga priimti nepopuliarius, bet įmonei reikalingus sprendimus. Užduočių kultūros žmones motyvuoja tik argumentai, o ne tradicinis vadovų „reikia".

4) Asmenybių (Dioniso) kultūra (žr. 11 pav.):



11 pav. Asmenybių kultūros „galaktika"

Žmogaus vertę organizacijoje lemia vienintelis kriterijus – jo profesinis meistriškumas ir sukuriama pridėtinė vertė. Vadovo įtaka ir poveikis darbuotojams tiesiogiai proporcingas vadovo, kaip specialisto, vertei, kitaip jis – tik formalaus parašo teisę turintis asmuo. Vadovo darbas specializuotas, pareigos beveik nesidubliuoja. Darbuotojai neretai sureikšmina norą tapti savo srities žvaigžde, todėl pirmiausia labai svarbu susitarti dėl įmonės veiklos misijos ir bendrų vertybių. Tokia kultūra itin būdinga investicinių, konsultacijų, biržos maklerių, teisinių paslaugų, konsultavimo, švietimo, medicinos, reklamos, meno sričių organizacijoms – t. y. specifinių sričių įmonėms, į kurias klientai noriai ateina bent antrą kartą ieškodami konkretaus specialisto.

Problema – neaiškiai pasiskirstyta atsakomybė bei valdžia. Dažni veiklos prioritetų konfliktai – juk darbuotojai „žvaigždės" nesutaria, nes kovoja pirmiausia už asmeninį pripažinimą ir prestižą. Klesti prekyba informacija pagal principą *šiandien aš – tau, rytoj tu – man*, stipri konkurencija kartais perauga į didelę tarpasmeninių santykių įtampą.

4.5. S. Dealo ir A. Kennedy organizacinių kultūrų tipologija

S. Dealo ir A. Kennedy (1982) organizacinės kultūros tipų klasifikacija sudaryta aplankius šimtus įmonių ir pagrįsta dviem organizacinės aplinkos veiksniais: verslo rizikingumo lygiu ir grįžtamojo ryšio greičiu organi-

zacijos nariams apie verslo sėkmę. S. Dealas ir A. Kennedy (1982) išskyrė keturis organizacinių kultūrų tipus:

1. Kieto vyruko „macho" kultūra – organizacija linkusi rizikuoti, gaunamas greitas grįžtamasis ryšys, nedaromos ilgalaikės investicijos. Dėl laiko stokos negalėdama naudotis kooperavimosi privalumais, didžiausio efektyvumo reikalauja iš atskirų organizacijos darbuotojų, todėl dažnai nesukuria stiprios į vieną visumą visus sujungiančios kultūros. Pavyzdys – policija, verslo konsultantai, žiniasklaida.

2. Sunkaus darbo / linksmo poilsio kultūra – organizacija prisiima mažai rizikos, greitas grįžtamasis ryšys skatina žmones efektyviai siekti tikslų. Skatinamas atkaklumas ir darbas pagal procedūras, ritualais pagerbiami daug pajamų uždirbantys pardavimo vadybininkai. Būdinga varžytis tarpusavyje, darbas komandoje, susirinkimai. Deja, rezultatyvumas dažnai gali rastis kokybės sąskaita. Pavyzdžiu gali būti pardavimo įmonės, kosmetikos, kompiuterinės technikos įmonės – *Avon, Mary Kay, McDonald's* ir pan.

3. „Lažinkis su organizacija" kultūra – didelė rizika, tačiau lėtas grįžtamasis ryšys, yra laiko išvystyti idėjas. Investuojama daug lėšų ir ilgai laukiama gerų rezultatų. Būdingi ritualizuoti verslo susitikimai, remiantis tyrimų duomenimis visi sprendimai atsargiai pasveriami, apsvarstomi. Vis dėlto sprendimus priima griežtos hierarchijos viršūnės. Gerbiama valdžia ir techninė kompetencija, brandumas, kooperatyvi veikla. Tokios organizacijos pateikia galybę fundamentalių išradimų, tačiau lėtai prisitaiko prie išorinės aplinkos. Ekonomikai tokios organizacijos reikalingiausios, nes yra pažangos varikliai. Pavyzdžiai – daugiašalės kompanijos, vykdančios produktų tyrimus – *Boeing, Mobil* ir pan.

4. Proceso kultūra – klasikinė biurokratinė organizacija, neprisiimanti rizikos ir veikianti lėtai, be to, dėl aukšto hierarchijos lygio lėtai priimanti sprendimus. Darbuotojai telkiasi į veiklos procesą, o ne į rezultatą, neturi supratimo apie veiklos efektyvumą. Vertinama techninė kompetencija, teisingai atliktos veiklos, punktualumas, dėmesys detalėms. Svarbus statusas ir pareigų pavadinimai bei jų simboliai, vyrauja formali galia ir valdžia. Organizacijos efektyvios tik stabilioje ir nuspėjamoje aplinkoje, sunkiai prisitaiko pokyčių sąlygomis – pavyzdžiui, bankai, savivaldybės, monopolinės energetinių išteklių tiekėjos.

S. Dealas ir A. Kennedy (1982) pripažino, kad organizacijos nebūtinai idealiai atitinka kurį nors kultūrinį tipą, tačiau klasifikacija gali padėti nustatyti konkrečios organizacijos kultūrą.

4.6. K. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų tipologija

K. Camerono ir R. Quinno (1999) tyrimai rodo, kad 80 proc. įmonių yra vieno iš šių tipų atstovės. Stipriausiose organizacinėse kultūrose vyrauja vienas tipas, kiti jį papildo (žr. 12 pav.):

Lankstumas ir veiksmų laisvė

Vidinis susitelkimas ir integracija	*Kultūrinis tipas:* klanas; *Orientacija:* bendradarbiavimas; *Lyderio tipas:* padėjėjas, patarėjas, komandos kūrėjas; *Vertybės:* įsipareigojimas, bendravimas, vystymasis; *Efektyvumo teorija:* žmogiškojo potencialo, dalyvavimas didinant efektyvumą.	*Kultūrinis tipas:* adhokratija; *Orientacija:* kūrybiškumas *Lyderio tipas:* inovatorius, antrepreneris, turintis viziją; *Vertybės:* inovatyvūs, produktai / paslaugos, transformacija, judrumas; *Efektyvumo teorija:* inovatyvumas, vizija, nauji ištekliai.
	Kultūrinis tipas: hierarchija; *Orientacija:* kontrolė; *Lyderio tipas:* koordinatorius, kontroliuotojas, organizuotojas; *Vertybės:* efektyvumas, savalaikiškumas, nuoseklumas, vienodumas; *Efektyvumo teorija:* tinkamais procesais didinti efektyvumą.	*Kultūrinis tipas:* rinka; *Orientacija:* konkurencija; *Lyderio tipas:* varantysis, konkuruojantis produktyvus; *Vertybės:* rinkos dalis, tikslų pasiekimas, pelningumas; *Efektyvumo teorija:* agresyvus konkuravimas, susitelkimas į vartotoją.	*Išorinis susitelkimas ir diferenciacija*

Stabilumas ir kontrolė

12 pav. K. Camerono ir R. Quinno (1999) organizacinių kultūrų klasifikacija

1) Hierarchinė kultūra. Anot M. Weberio (1947), svarbiausia – efektyviai siekti tikslų, produktyviai gaminti produktus ir teikti paslaugas. Tam organizacinė biurokratija turi laikytis taisyklių, turėti specializaciją, gabius darbuotojus, hierarchiją, nuo valdymo atskirtą nuosavybę, pasižymėti beasmeniškumu ir atskaitomumu. Iki 1960 m. ši sistema nepriekaištingai veikė, nes aplinka buvo stabili, veiklą buvo galima visiškai kontroliuoti, vyravo vienoda, mažai besikeičianti produkcija. Sprendimų priėmimas buvo aiškus, standartizuotos taisyklės ir procedūros ar kontrolė bei atskaitomybė buvo laikomi keliu į sėkmę.

2) Adhokratija. Tokioje organizacijoje neįmanoma nubrėžti organizacinės valdymo struktūros, nes ji turėtų labai greitai keistis. Vadovai ir darbuotojai paprastai neturi biuro, nes dirba veiksmo vietoje, visiems paskirtos pareigos labai greitai keičiasi pagal klientus ir problemas. Klientus aptarnaujantys darbuotojai skatinami priimti inovatyvius sprendimus. Tai

dinamiška, antrepreneriška ir kūrybiška darbo vieta, kurioje įprasta rizikuoti, kurti vizijas ir inovacijas. Įsipareigojimą organizacijai išlaiko noras kurti ką nors nauja pritaikius naujas žinias. Organizacija linkusi greitai augti ir pritraukti daug naujų išteklių. Sėkmė pasiekiama gaminant unikalius ir originalius produktus ir paslaugas.

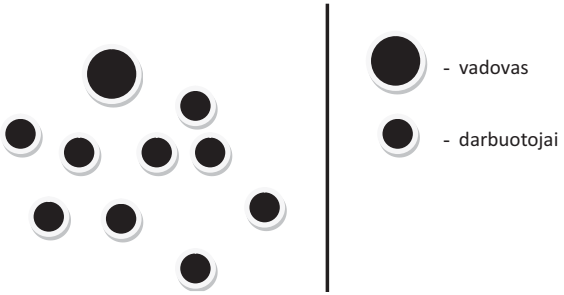
3) Rinkos kultūra. Tokia organizacija bus nukreipta į rezultatus ir valdoma kaip rinka: organizacijos padaliniai daugiau dirba išorinėje aplinkoje, nes pagrindinis tikslas – užsiimti verslu, kurti konkurencinius pranašumus ir gauti rezultatą, matuojamą pajamomis ir produktyvumu. Charizmatiški organizacijos lyderiai skatina konkurenciją tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje.

4) Klano kultūra. Tokia organizacija panaši į šeimą, nes remiasi pagarba tradicijoms, gyvuoja rūpinimosi vieni kitais vertybės. Socialinė kontrolė vyksta tarpusavio sąveikų grupėse ir bendravimo tarp darbuotojų būdu, paplitęs komandinis darbas. Organizacija laiko save sėkminga, jeigu jai pasiseka pasiekti aukštą moralę, iškelia narių pasiektą gerovę, lojalumą, įsipareigojimą organizacijai. Dalyvavimas ir komunikacija sutelkia darbui grupes, o jų lyderiai yra darbuotojų globėjai. Į vartotojus žiūrima kaip į šeimos narius.

4.7. F. LePla, S. Daviso ir L. Parkerio organizacinių kultūrų tipologija

F. LePla, S. Davisas ir L. Parkeris (2003) pateikia šią organizacinių kultūrų klasifikaciją:

1. „Sek paskui lyderį“ kultūrą simbolizuoja 13 pav., nes paskui tokių organizacijų vadovą seka kiti darbuotojai:

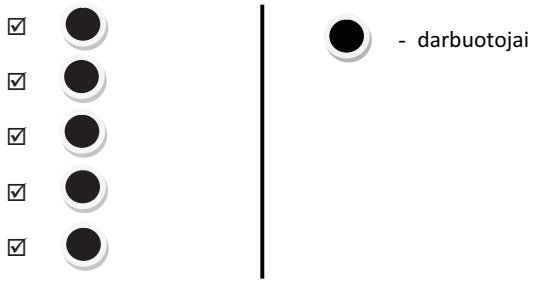


13 pav. „Sek paskui lyderį“ kultūra

Ši kultūra paiso komandų grandinės, jai būdingi aiškūs darbuotojų vaidmenys ir funkcijos, ką gali ir ko negali daryti, aiškūs procesai, standartai, veiklos procedūros ir kryptys, planai ir tradicijos. Šioje organizacijoje vadovas priima sprendimus, telefoniniais pokalbiais ar elektroniniu būdu nuolat seka įmonės darbą ir įsakinėja, kas ką turi daryti. Visi ištekliai sutelkti vadovo rankose, iš darbuotojų reikalaujama griežtos atskaitomybės, jie apdovanojami, jei tiksliai laikosi planų. Vadovas reikalauja laikytis nurodymų ir netoleruoja, jei darbuotojai abejoja jo sprendimais. Tokioje organizacijoje vertinama, kai tinkami žmonės tinkamai elgiasi ir dirba. Vadovai susitelkia ties vaidmenimis. Krizinėje situacijoje pavaldiniai lauks vadovo įsakymo ir nieko be jo nurodymų nedarys. Vadovai dažnai vadinasi prezidentais ir puoselėja kitus valdžios atributus – didelius kabinetus, atskirtus nuo darbuotojų patalpų.

Dažnai tai – ligoninė, policija, gaisrinė ir panašios institucijos.

2. „Sek procesą“ kultūrą atspindi 14 pav.:



14 pav. „Sek procesą“ kultūra

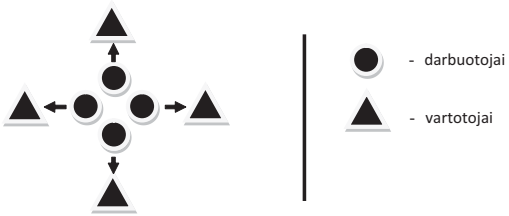
Tokioje kultūroje svarbiausia – gerai atlikti procedūromis ir taisyklėmis nurodytus žingsnius. Sureikšminama preciziškai atlikti funkcijas, o rezultatas tokiose įmonėse nėra labai svarbus. Jei viską atliksi pagal taisykles, būsi išteisintas, nors darytum niekam nereikalingus dalykus. Klientai nėra labai branginami, jie susiduria su biurokratija. Darbas dažnai nekooperatyvus, darbai nesiejami į visumą. Paprastai tai – įvairios biurokratinės valstybinės institucijos.

3. „Vartotojas visada teisus“ kultūrą simbolizuoja 15 pav.:

15 pav. „Vartotojas visada teisus“ kultūra

Tokioje organizacijoje vartotojo norai ir lūkesčiai yra svarbiausi, taigi visais būdais stengiamasi juos įgyvendinti ir pateisinti. Paslaugos ir produktai pritaikomi pagal vartotojo norus, marketingui skiriama daug laiko, energijos ir išteklių, su vartotojais užmezgami ir palaikomi glaudūs ryšiai, tiriamas jų pasitenkinimas. Vadovai remia kuo artimesnius darbuotojų ir vartotojų bei partnerių ryšius. Krizinėmis situacijomis pirma stengiamasi ištaisyti vartotojui padarytą skriaudą, paskui sprendžiamos vidinės problemos.

4. „Kas dar yra įmanoma?“ kultūrą perteikia 16 pav.:

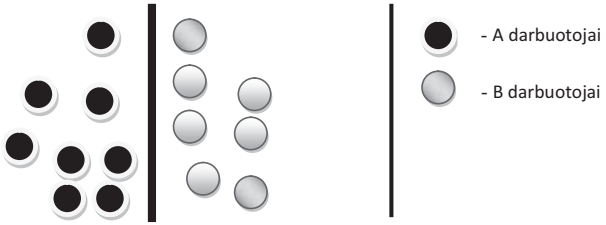


16 pav. „Kas dar yra įmanoma?“ kultūra

Šios organizacijos nuolatos tyrinėja rinkos galimybes ir sandėrius, šakoje užsiimama tinklaveika, stengiasi nuolatos tobulinti produkto gamybos ar paslaugos teikimo procesus. Tokios organizacijos misija yra labai plati, daug apimanti, strategijos – daugialypės, padalinių funkcijos taip pat. Vadovai daug laiko skiria partnerystės ryšiams užmegzti, ieško naujovių, idėjų šaltinių. Darbas skiriamas galimybėms atskleisti ir panaudoti, generuojamos idėjos yra apdovanojamos. Tai gali būti įvairios kūrybiškos projektavimo, technologijų įmonės ir pan.

5. *„Konkuruojanti“ kultūra* (žr. 17 pav.):

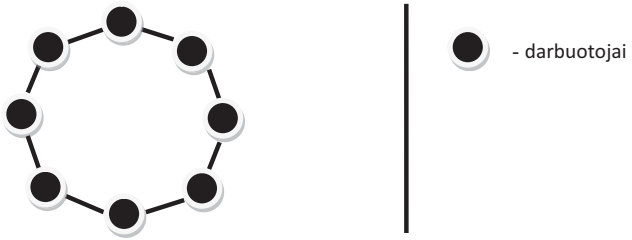
Tokios organizacijos vadovai labiausiai vertina organizacijos įvaizdį, prekinius ženklus ir konkurencinius pranašumus. Kuriamos marketingo strategijos, aršiai konkuruojama su panašiomis organizacijomis, konkurencijos atmosfera vyrauja tarp darbuotojų – kuris pasieks daugiau ir geresnių rezultatų. Organizacijoje aiškiai išsiskiria stiprios grupės. Kiekviena darbo grupė siekia dominuoti ir teikti nurodymus kitiems darbuotojams. Konkuruojama dėl įtakos zonų ir išteklių, būdingas funkcinis konfliktas.



17 pav. „Konkuruojanti“ kultūra

Sudėtinga atskleisti darbuotojams darbo visumą ir priversti dirbti organizacijos labui. Ne visuomet viena grupė žino, ką veikia kita, jų visų veikla sunkiai koordinuojama. Ištekliai dažnai naudojami savo grupės, o ne organizacijos reikmėms. Grupės kovoja dėl vadovo užtarimo, o šis balansuoja tarp grupių reikmių. Visi, esantys už grupės ribų, laikomi įtartinais, klientai taip pat. Ši kultūra dažnai pasitaiko ekspertų, akademinėse organizacijose.

6. *„Harmoningą“ kultūrą* iliustruoja 18 pav.:



18 pav. „Harmoninga“ kultūra

Harmoningo tipo kultūroje stengiamasi visiems vienodai įtikti, siekiama, kad vartotojai ir darbuotojai būtų patenkinti organizacija. Sprendimus priimti užtrunka ilgai, įtraukiami ir darbuotojai. Vertinami geri darbuotojų tarpusavio santykiai, geri klientai tampa beveik organizacijos nariais. Ištekliais lengvai pasidalijama sutarus tarpusavyje. Vadovai tiria darbuotojų pasitenkinimą darbu. Kriziniu laikotarpiu su visais darbuotojais tariamasi, ką daryti. Apdovanojami tie, kurie gerai atliko savo funkcijas ir užmezgė santykius su aplinka.

Dažnai tokios kultūros būna ne pelno siekiančios organizacijos.

4.8. OCI organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas

R. Cooke ir J. Lafferty (1989) sukūrė instrumentą organizacinei kultūrai įvertinti (*The Organizational Culture inventory* – OCI), kuris tinka ir organizacijų kultūroms klasifikuoti. Jie išskiria net dvylika organizacinės kultūros tipų, kurių kiekvienas apibūdina konkrečios organizacijos kultūros unikalumą.

Konstruktyvios normos (tipai, skatinantys patenkinamą elgseną):

1) Pasiekimai. Tokios organizacijos stengiasi dirbti efektyviai ir vertina narius, kurie įgyvendina savo tikslus. Darbuotojai skatinami išsikelti realius tikslus, kurti planus, kaip juos įgyvendinti ir siekti jų su entuziazmu. Siekiama tobulybės.

2) Savęs aktualizavimas. Organizacijose vertinamas kūrybiškumas, kokybė labiau nei kiekybė bei asmeninis augimas atliekant veiklas. Nariai skatinami džiaugtis darbo rezultatais, tobulėti ir imtis naujų įdomių veiklų. Mąstoma unikaliai ir nepriklausomai.

3) Padrąsinimas. Tokioje organizacijose svarbiausia – žmonės. Jie skatinami dalyvauti valdant, laukiama jų paramos, konstruktyvumo ir bendro darbo. Padeda vieni kitiems tobulėti ir augti.

4) Įtraukimas. Vertinami konstruktyvūs tarpusavio asmeniniai santykiai. Darbuotojai draugiški, atviri ir jautrūs kitų grupės narių pasitenkinimui. Darbas kartu vyksta draugiškai.

Pasyvios gynybos normos (tipai, skatinantys žmonių apsisaugojimo elgseną):

1) Pritarimas. Šioje kultūroje vengiama konfliktų, tarpusavio santykiai malonūs, bent jau dirbtinai. Organizacijos darbuotojai supranta, kad privalo sutarti tarpusavyje. Einama kartu su kitais.

2) Formalumas. Tokios organizacijos – konservatyvios, tradicinės ir biurokratiškai valdomos. Laukiama, kad nariai prisiderintų, laikytųsi taisyklių ir darytų gerą įspūdį. Visada laikomasi politikos ir įprastos praktikos.

3) Priklausomybė. Šiai kultūrai būdinga hierarchinė kontrolė ir nedalyvavimas valdant. Sprendimų priėmimas centralizuotas, organizacijos darbuotojai daro tik tai, kas liepiama. Stengiamasi įtikti vadovams.

4) Vengimas. Šios organizacijos nesugeba apdovanoti už sėkmę, bet visada baudžia už klaidas. Neigiamo atsilyginimo sistema verčia darbuotojus permesti atsakomybę kitiems darbuotojams ir vengti situacijų, kuriose galima suklysti. Laukiama, kol kiti kažką nuveiks pirmi.

Agresyvios gynybos normos (tipai, skatinantys apsisaugojimo darbe elgseną):

1) Opozicija. Tokiose organizacijose apdovanojama konfrontacija ir negatyvizmas. Organizacijos nariai įgauna statusą ir įtaką būdami kritiški ir priešindamiesi kitų idėjoms. Pabrėžiami „išėjimai".

2) Galia. Nėra dalyvavimo valdant, organizacijas valdo tik valdžią turintys asmenys. Nariai tiki, kad bus atlyginti už pavaldinių kontroliavimą ir kad reikia tenkinti vyresniųjų poreikius. Įtvirtinami vadovų galių pagrindai.

3) Konkurencija. Laimėjimai apdovanojami, kai pralenkiami kiti darbuotojai. Darbuotojai žaidžia *laimėti–pralaimėti* žaidimą ir tiki, kad daugiau laimi stengdamiesi būti pastebėti. Darbas virsta varžybomis.

4) Perfekcionizmas. Vertinamas perfekcionizmas, atkaklumas ir sunkus darbas. Darbuotojai supranta turį vengti klaidų ir ilgai dirbti, kad pasiektų nustatytus tikslus.

Pagrindinės išvados, kurias pateikia C. Handy (1993) apie skirtingų organizacijos kultūrų kūrimąsi, galimą jų kaitą skirtingais organizacijos gyvenimo etapais ir poveikį darbuotojų motyvacijai bei lojalumui, būtų šios:

- Nėra „geros" ir „blogos" organizacinės kultūros – kiekvienas mikroklimato tipas turi savo privalumų ir, deja, trūkumų;
- Organizacijos kultūrą kuria, lemia ir valdo (sąmoningai arba nesąmoningai) visų lygių organizacijos vadovai;
- Retai galima rasti organizaciją (nebent fizine prasme tai būtų nedidelė įmonė), kurioje matytųsi tik vieno ir vienintelio šių tipų apraiškos. Paprastai reiškiasi tam tikras kultūrų kokteilis. Pavyz-

džiui, vienokią organizacinę kultūrą pripažįsta generalinių vadovų lygmuo, kitokia gali susiformuoti tarp viduriniosios grandies vadovų, dar kitokia – atskirame padalinyje. Tai normalu, nes sprendimų priėmimą, žmogaus vertę, tarpusavio santykius, vertybes, organizacijos taisykles, tradicijas ar ritualus modeliuoja išimtinai tik vadovai. Mažesnėse įmonėse organizacinės kultūros tipas kur kas aiškesnis ir vientisesnis.

Organizacinės kultūros formavimo modeliai

5 skyrius

5.1. Organizacinės kultūros formavimo ištakos ir veiksniai

Vienas individas negali sukurti kultūros (Schein, 1992). Tai grupinis fenomenas, nes kultūra kuriama komunikuojant. Formuojant organizacinę kultūrą siekiama balansuoti tarp grupinės elgsenos modeliavimo ir integravimo, naudojantis grupiniu mokymusi.

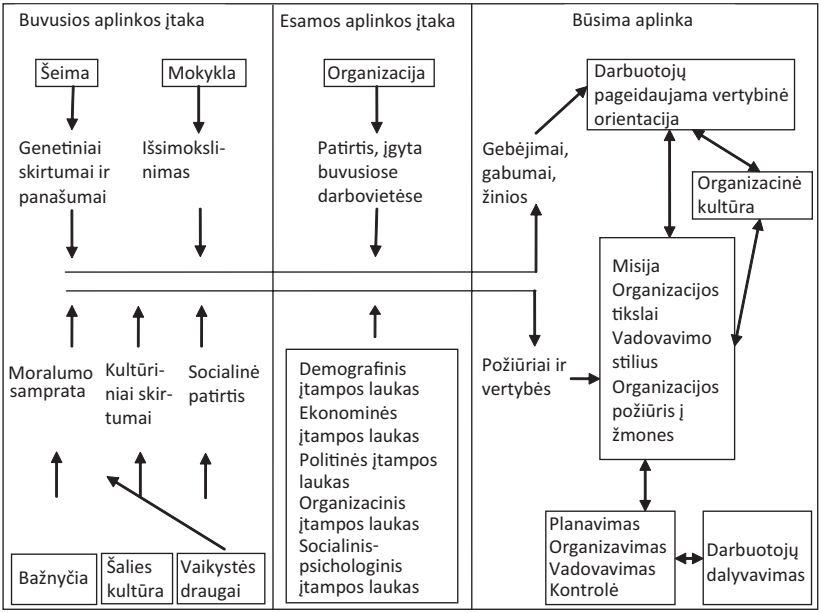
Organizacinės kultūros formavimo procesas pirmiausia pradedamas mažose grupėse (Schein, 1992):

1. Vienas asmuo (įkūrėjas) turi idėją, kaip sukurti naują įmonę;
2. Idėją pasako kitiems žmonėms ir nustato tikslus bei sukuria viziją. Visi tiki, kad idėja yra gera, nors ir rizikinga; aptariama, kiek reikia laiko, lėšų, energijos jai įgyvendinti;
3. Įkūrėjų grupė pradeda veikti, kuria darbo vietas, perka patalpas, įrangą ir pan.;
4. Į organizaciją priimami kiti nariai – taip pradedama kurti istorija, dalijamasi patirtimi, akcentuojama, kaip elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi.

Organizaciją, taigi ir organizacinę kultūrą, veikia ne tik esama, bet ir buvusi bei prognozuojama aplinka. Remiantis W. Gluecku (1974), modifikuotoje schemoje (žr. 19 pav.) nurodyti organizacinę kultūrą veikiantys aplinkos veiksniai.

Buvusi aplinka daro įtaką darbuotojo gebėjimams, žinioms, gabumams ir požiūriui į tam tikras vertybes. Tai pasireiškia per asmens išgyvenimus ir patirtį, gautą iš šeimos, mokyklos, vaikystės draugų, religinių

įsitikinimų, šalies kultūros. Esamą aplinką veikia asmeniniai išgyvenimai ir patirtis bei šeši socialiniai įtampos laukai, kartu veikiantys organizaciją ir žmogų. Darbuotojui įtaką daro buvusi aplinka (bei jos sudedamosios dalys), esama aplinka, išplėsta įtampos laukais, bei suformuota būsima aplinka, išskyrus veiksnius, nuo kurių priklauso organizacijų kultūra.



19 pav. Aplinkos veiksniai, veikiantys organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2002)

R. Grigas (1995) išskiria:

1. Demografinės įtampos lauką, aprėpiantį šiuos įtampos židinius: gimstamumą – mirtingumą, sveikatingumą – nesveikatą, jaunesniuosius – vyresniuosius, kaimą – miestą, tautinę daugumą – tautinę mažumą;

2. Ekonominės įtampos lauką, apimantį šiuos kintančius įtampų židinius: darbą (užimtumą) – nedarbą, orientaciją į gamybą – orientaciją į prekybą, prekių ir paslaugų pasiūlą – mokią paklausą, technologinį konservatyvizmą (inerciją) – modernizaciją (inovacijas), šešėlines struktūras – įstatymus, mokesčius – verslo iniciatyvą;

3. Politinės įtampos lauką, kuriame būtų galima išskirti šiuos įtampos židinius: valstybinę valdžią – piliečius, įstatymų leidžiamąją – vykdomąją valdžią, kaimą – valstybę, poziciją – opoziciją, skurdą – prabangą;

4. Organizacinės įtampos lauką. Jis santykinai išreiškia organizacinį brandumą sprendžiant aktualiausias valstybei iškylančias problemas. Tokio pobūdžio įtampos židiniais galima laikyti: iššūkį (išorinių bei vidinių aplinkybių poveikį valstybei) – atsaką (struktūrinius–funkcinius pokyčius, kurie atitiktų iššūkį), organizuotumą (planingumą) – chaotiškumą (entropiją), „protų nutekėjimą" – stabilumą, korporatyvizmą – individualizmą;

5. Kultūrinės įtampos lauką, kuriam būtų galima priskirti šiuos įtampos židinius: tautos intelektinį potencialą – jo panaudojimą, globalizaciją (kosmopolitizmą) – etnocentrizmą, pragmatizmą – dvasingumą, laisvamanybę – religingumą;

6. Socialinės-psichologinės įtampos lauką, kuriam priskirtini šie įtampos židiniai: dorovingumas – amoralumas, optimizmas – pesimizmas, altruizmas – egoizmas, socialinė integracija – diferenciacija.

Be abejo, visi šie laukai veikia visuomenę, taigi ir kiekvieną organizaciją. Todėl įtampų pusiausvyros sprendimas – kultūros plėtojimo problema. Visas nurodytas socialines įtampas gali spręsti tik brandi tautos kultūra, atitinkanti šiuolaikinės civilizacijos reikalavimus. Šios socialinės įtampos per visą tautos egzistenciją veikia kiekvieną žmogų, kiekvieną organizaciją. Nuo įtampų sprendimo ir priklausys, kokia organizacinė kultūra bus kuriama, ar įsivyraus pusiausvyra. Taigi šie įtampos laukai veikia tiesiogiai organizacijas ir asmenis. Ir nuo jų priklausys, kaip organizacijoje bus vykdomas planavimas, organizavimas, motyvacija, kontrolė, koks bus vadovų požiūris į žmones, vadovavimo stilius ir kaip į tai reaguos darbuotojai, kaip jie dalyvaus įgyvendinant planus.

Anot J. S. Otto (1989), organizacijos kultūra priklauso nuo trijų dalykų:

1. Visuomenės kultūros, kurioje organizacija kuriasi;
2. Verslo pobūdžio ir jo aplinkos;
3. Verslo įkūrėjo vertybių, nuostatų ir pagrindinių prielaidų.

Todėl yra bendra gija tarp organizacijų kultūrų, atspindinčių bendrosios kultūros bendrumus ir panašumus konkrečioje verslo šakoje. Yra ir unikalių dalykų, atspindinčių bendrosios kultūros nevientisumą bei skirtingas verslo sričių ir verslo įkūrėjų vertybes, nuostatas ir įsitikinimus.

1. Bendroji visuomenės kultūra (plačiau žr. 1 skyrių).

Organizacijų įkūrėjų ir organizacijos darbuotojų vertybės, nuostatos ir įsitikinimai formuojasi veikiant visuomenės kultūrai. Jei joje vyksta kultūriniai pokyčiai, pavyzdžiui, didėja homofobija, netolerancija seksualinėms mažumoms, visa tai persikelia ir į organizaciją. Kiekvienos organizacijos kultūrą galima traktuoti kaip atskirą visuomenės bendrosios kultūros subkultūrą.

Daugelio šalių kultūros palyginti ilgai yra stabilios. Pavyzdžiui, Japonijos įmonės – paternalistinės, įprasta samdyti darbuotoją visam gyvenimui, darbuotojai yra lojalūs, nekonkuruoja tarpusavyje ir t. t. Šie fundamentalūs įsitikinimai nesvarstomi, juos natūraliai priima visi potencialūs ir esami darbuotojai, jų šeimų nariai, darbdaviai, vadovai, vartotojai, valdžios, finansų institucijos ir t. t. Sunku įsivaizduoti šiais įsitikinimais nesiremiančią Japonijos įmonę. Dėl to visos vienos šalies įmonės turi panašių (be abejo, nevienodų ir ne visų tų pačių) kultūrinių savybių, būdingų tos šalies visuomenės bendrajai kultūrai (apie tai plačiau 1 skyriuje). Galima numanyti, kokių sunkumų kyla daugiašalėms kompanijoms, geografiniuose padaliniuose susiduriančioms su skirtingomis nacionalinėmis kultūromis, ar daugiašaliams padaliniams, kur skirtingų tautybių žmonės turi išmokti efektyviai dirbti kartu.

Lietuviams būdingas nuolankumas, melancholija, konservatyvumas, neveiklumas, silpnesniojo sindromas, pavydas neigiamai veikia organizacijų veiklą, o darbštumas, tvarkingumas, atsakingumas, nuoširdumas – teigiamai. Vis dėlto, anot J. Balčiaus (1995), lietuviškas charizmatinis mąstymas (tikėjimas antgamtinėmis jėgomis ar mesijo galią turinčiomis asmenybėmis) yra archajiškos, pilietinės ir politinės savimonės neturinčios, neišugdytos visuomenės bruožas ir trukdo plėtoti demokratines institucijas.

1. Verslo pobūdis ir aplinka.

Tai irgi veikia konkrečios organizacijos kultūrą:

- Organizacinių kultūrų panašumai atsiranda dėl to, kad vienoje šakoje vyrauja tų pačių profesijų darbuotojai. Egzistuoja profesinės sąjungos, asociacijos, vienos profesijos atstovai daugiau bendrauja tarpusavyje ir už darbovietės ribų, užmezgamas kultūrinis ryšių tinklas, sukuriama sava profesinė kalba ir žargonas, kuriamos

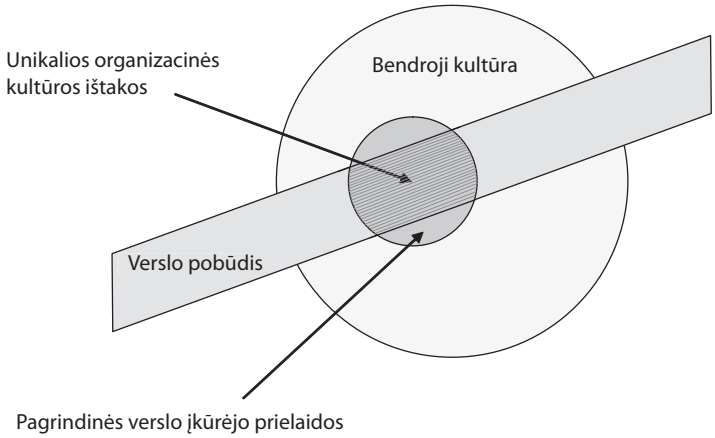
elgesio normos ir taisyklės bei puoselėjamos panašios vertybės, nuostatos, įsitikinimai ir siekiai (pvz., medikai ar pedagogai). Taip kuriasi atskiros profesinės ar net šakinės kultūros, peržengiančos vienos organizacijos ribas.

- Verslo pobūdį veikia tai, su kuo ir kaip organizacija sąveikauja vystydama veiklą. Kiekvienoje valstybėje ar net jos regione susiklosto skirtinga ekonominė, teisinė, politinė, socialinė, kultūrinė, demografinė, ekologinė ir t. t. aplinka, prie kurios šiame regione egzistuojanti įmonė turi prisitaikyti.
- Organizacinė kultūra skirtingos nuosavybės tipų ir rinkos padėčių organizacijose taip pat skiriasi: vienokia valstybinėse institucijose, kitokia monopolinėse organizacijose, dar kitokia pelno nesiekiančiose ar aršios konkurencijos sąlygomis egzistuojančiose organizacijose.

2. Verslo įkūrėjo įtaka.

Organizacijų įkūrėjai kuria įmones vadovaudamiesi savo valdymo filosofija, ideologija, nes tikisi sėkmingo verslo. Ilgainiui jų valdymo ideologija arba pasitvirtina, arba ne. Vadovaudamiesi savo ideologija, organizacijos įkūrėjai samdo ją atitinkančius būsimus darbuotojus, renkasi juos pagal savo vertybes ir įsitikinimus. Taip sudaroma kritinė organizacijos darbuotojų masė (dauguma, nulemianti organizacijos sprendimus), turinti panašias vertybes ir įsitikinimus. Net tada, kai įkūrėjai neberinks naujų darbuotojų, susiformavusi organizacinė kultūra padės nenukrypti nuo kurso, nes panašių vertybių neturintys žmonės socializacijos procese neišsilaikys ir arba patys išeis iš organizacijos pajutę neatitiktį, arba organizacijos nariai ras priemonių, kaip juos išstumti. Taigi organizacijos įkūrėjų pradinės vertybės ir nuostatos gana ilgai lieka menkai pakitusios.

Šie trys organizacinės kultūros šaltiniai susiję tarpusavyje (žr. 20 pav.): organizacijos įkūrėjo filosofiją veikia visuomenės kultūra, organizacijos verslo kryptis ir padėtis aplinkoje priklauso nuo organizacijos įkūrėjų valdymo ideologijos bei visuomeninės kultūros. Unikali organizacijos kultūra atsiranda joms susitikus.



20 pav. Organizacinės kultūros ištakos (Ott, 1989)

5.2. Organizacinės kultūros formavimo modeliai

Iš visų sociologijos teoretikų bene sistemingiausią kultūros analizę pateikė T. Parsonsas (1997). Jos išeities taškas yra tezė: kiekvienos sistemos išlikimo sąlyga – patenkinti keturis funkcinius imperatyvus. T. Parsonso koncepciją iliustruoja vadinamasis tarpusavio mainų modelis – AGIL:

1. A (*adaptation*) – adaptacija: sistema turi reaguoti į išorinės aplinkos suvaržymus – prisitaikyti ir bandyti pritaikyti aplinką; ji turi būti sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus – atlikti korekciją. Tai turėtų palengvinti prisitaikymą organizacijoje;

2. G (*goal*) – tikslai: sistema turi apibrėžti pagrindinius tikslus ir jų siekti; organizacijos tikslą pasiekti lengviau, jei pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jei gerai numatoma organizacijos strategija;

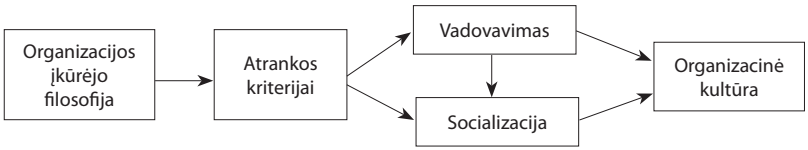
3. I (*integration*) – integracija: sistema privalo reguliuoti savo dalių santykius ir prižiūrėti santykius tarp kitų trijų „imperatyvų“; tai organizacijos padalinių gebėjimas jungtis į visumą, vientisą sistemą;

4. L (*latency*) – latencija: sistemos poreikis pagrįsti ir atnaujinti pagrindinius kultūros pavyzdžius kaip svarbiausią individų motyvacijos šaltinį. Tai organizacijos poreikis iškilti ir klestėti bei būti pripažintai. Organizacija gali iškilti, jei turi tikrų vertybių sistemą.

Bendrosios sistemos požiūriu, socialinė sistema įtraukia asmenybę – socializuoja ją; per institucionalizaciją kultūra susisieja su socialine

sistema. Taigi kontrolinėje veiklos sistemos hierarchijoje kultūra užima aukščiausią padėtį: joje daugiausia informacijos ir mažiausiai energijos. Ta informacija koduojama simbolių sistemomis ir yra jų reikšmė. Kultūriniai objektai yra simboliniai kultūrinės tradicijos elementai, idėjos arba tikėjimai, ekspresyvūs simboliai arba vertybių pavyzdžiai. Simbolių sistemos yra sukurtos žmogaus, bendros, konvencionalios, struktūruotos ir, žinoma, išmoktos, jos padeda žmonėms susivokti vieniems kitų atžvilgiu pasaulyje ir savyje. T. Parsonso požiūriu, kultūra kaip veiklos sistemos posistemis pati yra sistema. Taigi ir jai galima taikyti keturių funkcijų (arba AGIL) schemą, kuri aprėpia keturis būtinus kultūros procesus.

21 pav. apibendrintai parodyta, kaip organizacinė kultūra formuojasi įkūrus organizaciją vidinės organizacijos aplinkos kontekste. Pirminė kultūra, kaip aptarta, kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos. Tai savo ruožtu turi didelę įtaką kriterijams, kurie taikomi priimant į darbą. Dabartinės aukščiausiosios vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, kitoks – ne. Darbuotojų socializacija labiausiai priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo aukščiausiai vadovybei patinkančių socializavimo metodų.



21 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai (Robbins, 2006)

Dabartiniai organizacijos papročiai, tradicijos ir veiklos stilius labiausiai priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Tad svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai (Schein, 1992).

Organizacijos įkūrėjai tradiciškai daro didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, todėl įkūrėjams lengviau įskiepyti savo viziją visiems organizacijos nariams. Kadangi pirminė idėja priklauso įkūrėjams, jie taip pat tradiciškai turi šališką nuomonę, kaip ją reikėtų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta

iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių vėlesnės patirties sąveikos.

Kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika ir jos nariai susiduria su panašia patirtimi. Pavyzdžiui, daugelio organizacijų personalo tarnybos praktinė veikla įtvirtina tų organizacijų kultūrą. Atrankos procesas, darbo įvertinimo kriterijai, apdovanojimų praktika, mokymo ir karjeros veikla, pareigų paaukštinimo procedūros – visa tai sąlygoja, kad į organizaciją priimti žmonės pritaps prie jos kultūros, bus apdovanoti, jeigu ją rems, ir nubausti (net pašalinti), jeigu jai priešinsis. Saugant kultūrą, ypač svarbų vaidmenį vaidina trys jėgos – atrankos praktika, aukščiausiosios vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai. Visus juos atidžiau panagrinėkime.

Akivaizdus *atrankos* proceso tikslas – surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti. Tačiau bet kurio konkretaus darbo reikalavimus paprastai atitinka daugiau negu vienas kandidatas. Ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendžiančiojo nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Būtų naivu ignoruoti šį subjektyvų sprendimo pasamdyti darbuotoją aspektą. Bandydami parinkti tinkamą derinį, vadovai tikslingai arba nevalingai samdo žmones, turinčius bendras vertybes (iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis) arba bent nemažą šių vertybių dalį. Atrankos procesas suteikia ir kandidatams informacijos apie organizaciją. Kandidatai, manantys, jog jų ir organizacijos vertybės nesutampa, patys gali pasitraukti iš atrankos. Taigi atranka yra dvipusis procesas, leidžiantis arba darbdaviui, arba kandidatui anuliuoti „vedybas“, jei požiūriai nesutampa. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms.

W. R. Gore & Associates įmonė, audinio *Gore–Tex*, naudojamo siūti viršutiniams drabužiams, gamintoja, didžiuojasi savo demokratiška kultūra ir komandų darbu. *Gore* įmonėje nėra pareigybių, joje nėra ir vadovų ar komandų grandinės. Visi darbuotojai vadinami „partneriais“ ir turi vienodą valdžią. Keturiasdešimt kompanijos gamyklų yra tokios nedidelės, kad viską gali atlikti komandos. Atrankoje į *Gore* įmonę darbuotojų komandos daug bendrauja su kandidatais, kad užtikrintų, jog asmenys, nepajėgiantys susidoroti su netikrumu, lankstumu ir komandiniu darbu (tai patiria *Gore* gamyklų darbuotojai), bus atmesti.

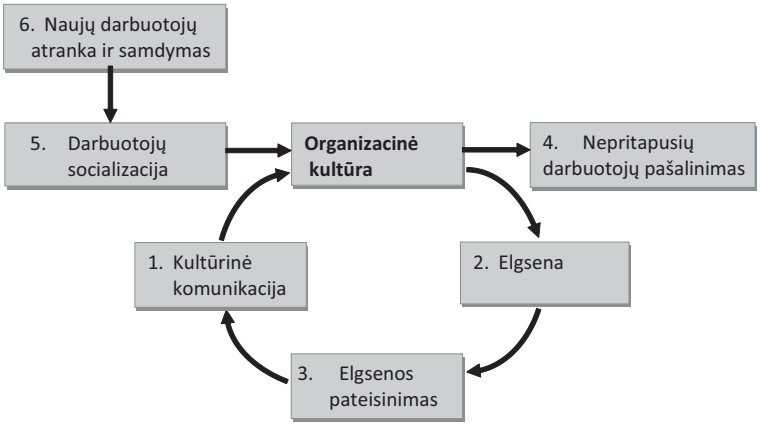
Aukščiausiosios vadovybės veiksmai taip pat daro svarbų poveikį kompanijos kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausi vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštintos pareigos, duoti kiti apdovanojimai ir pan.

Microsoft kompanijos kultūra daugiausia yra vieno iš jos įkūrėjų ir dabartinio tarybos pirmininko Billo Gateso atspindys. Pats B. Gatesas yra agresyvus, konkurencingas ir labai drausmingas. Būtent šiais epitetais dažnai apibūdinama *Microsoft* įmonė. Kai prieš 33 metus B. Gatesas tapo vienu kompanijos *Microsoft* įkūrėjų, joje galiojo taisyklė: pavaldiniai neprivalėjo dirbti viršininkui, jeigu šis kūrė kompiuterio programas prasčiau nei jie. Praėjus viso labo 5 metams, kai *Microsoft* vos nežlugo dėl didžiulės plėtros, B. Gatesas pasamdė verslo vadybininką S. Ballmerį, kuris savo karjerą pradėjo muilą gaminančioje įmonėje *Procter & Gamble*. Taip kompanijos įkūrėjas panaikino savo paties įvestą taisyklę. Nors dabar įmonė ir jos produktai vertinami įvairiai, *Microsoft* iš tiesų pavyko įgyvendinti B. Gateso idėją paversti kompiuterį įprastu žmonių darbo ir bendravimo įrankiu – šiandien su šios kompanijos programine įranga dirba milijonai kompiuterių visame pasaulyje. Žurnalas *Time* išrinko B. Gatesą vienu iš šimto didžiausią įtaką XX a. padariusių žmonių.

Kad ir kaip gerai organizacija vykdytų verbavimą bei atranką, nauji darbuotojai nebūna visiškai susipažinę su organizacijos kultūra. Todėl labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas *socializacija*.

Nauji *Disneyland* pramogų parko darbuotojai dvi pirmąsias darbo dienas praleidžia tik žiūrėdami filmus ir klausydamiesi paskaitų, kaip turėtų elgtis ir atrodyti *Disney* darbuotojai.

J. S. Ottas (1989) organizacijos kultūrą traktuoja kaip nuolat atsinaujinantį fenomeną, kuris, matyt, labai priklauso nuo organizacijos personalo politikos ir paplitusios praktikos (žr. 22 pav.):



22 pav. Organizacinės kultūros formavimasis ir atsinaujinimas (Sathe, 1985)

1. Naujų darbuotojų atranka ir samdymas.

Organizacijų kultūros formavimas prasideda pasamdžius pirmuosius darbuotojus. Nauji darbuotojai pereina socializacijos procesą, kurio metu prisiima organizacijos įkūrėjų, vadovų ar darbo grupės vertybes. Jei ši socializacija suplanuota ir ją vykdo organizacijos vadovai bei darbuotojai, nauji darbuotojai greičiau prisitaiko organizacijoje. Tačiau dar verbavimo ir atrankos etapuose atliktos veiklos gali padėti lengviau pritapti naujoje darbovietėje. Per verbavimo ir atrankos pokalbius galima išsiaiškinti kandidato lūkesčius ir norus, pateikti organizacijos lūkesčius ir sulyginti, ar jie atitinka. Iš anksto išsiaiškinus neatitiktis, galima išvengti esamai organizacinei kultūrai netinkamų darbuotojų ar palengvinti adaptaciją, jei šie nesutapimai nėra reikšmingi. Taip pat naudinga susipažinti su būsima darbo vieta ir darbo turiniu. Tuomet sumažėja pirminio tekamumo tikimybė, kad naujas darbuotojas kitaip įsivaizduos savo darbovietę, o susidūręs su realybe greitai paliks organizaciją. Šiuo atveju organizacija gali tęsti dar neatmestų kandidatų atranką į tą pačią vietą.

Organizacijos vadovai turi suprasti, kad labai svarbu tinkamai atlikti apsirūpinimo žmogiškaisiais ištekliais organizacijoje veiklas. Priėmus į organizaciją jos kultūrai netinkamus asmenis, tenka rengti naujas kandidatų atrankas, spręsti konfliktus ar tiesiog atleisti organizacijai neįsipareigojusius darbuotojus. Visuomet paprasčiau kruopščiai atsirinkti tinkamas vertybes ir įsitikinimus turinčius kandidatus, negu paskui bandyti keisti

jų turimas vertybes. Dažnai, ypač su amžiumi, tai labai sudėtinga ar net neįmanoma.

2. Darbuotojų socializacija.

Socializacija – tai procesas, kurio metu nauji darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius. Nauji darbuotojai pirmiausiai sužino organizacijos kultūrines vertybes, normas, įsitikinimus, pagrindines prielaidas ir laukiamą elgseną – tai priėmęs asmuo gali efektyviai dirbti kaip kolektyvo narys. Socializacija gali versti atsižadėti savo požiūrio, kai kurių įsitikinimų, normų, vertybių ir elgsenos modelių – tai kaina, kurią reikia mokėti už galimybę priklausyti konkrečiai organizacijai. Plačiau apie socializaciją – 10 skyriuje.

3. Nepritapusių darbuotojų pašalinimas iš organizacijos.

Asmenys, kurie neatitinka organizacijos kultūros, anksčiau ar vėliau palieka organizaciją – savo ar ne savo noru. Ne itin subtilus išėjimas iš darbovietės net švenčiamas ir tampa iš lūpų į lūpas einančių organizacijos pasakojimų siužetu. Tai simbolizuoja kitiems darbuotojams, ko iš jų tikimasi ir kas gali nutikti nukrypus nuo esamos organizacinės kultūros.

4. Darbuotojų elgsena.

Organizacinė kultūra atsinaujina, kai jos nariai keičia savo elgseną. Keisdamos darbuotojų elgsenos modelius (taip pat ir sprendimų priėmimo), organizacijos gali keisti ir juos atitinkančius kultūrinius įsitikinimus, vertybes ir pagrindines prielaidas. Elgsenos palaikymo politika veikia per tinkamų ar netinkamų elgsenų skatinimą ar bausmes jų autoriams. Atsilyginimo sistema, informacijos srautų ir kontrolės sistemos bei procedūros turi būti aiškios ir žinomos bei reikšmingos darbuotojams.

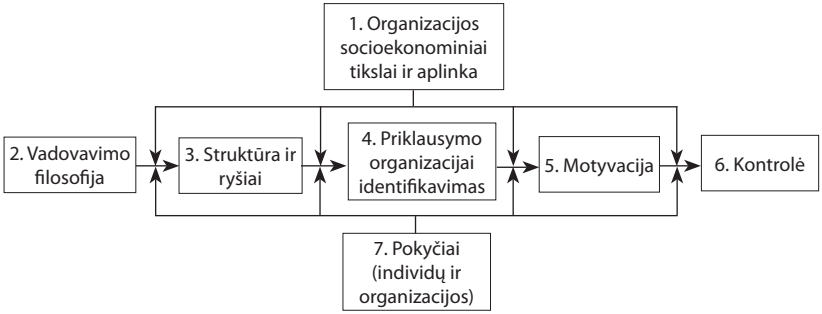
5. Darbuotojų elgsenos pateisinimas.

Darbuotojų elgsena gali keistis, tačiau gali nepasikeisti elgsenos pateisinimas, kuris paaiškina, kodėl žmonės kažką daro kaip tik tokiu būdu. Darbuotojai gali klusniai elgtis, kaip reikalauja vadovai, neatitiktis tarp organizacijos kultūros ir savo vertybių bei įsitikinimų aiškinti laikinu būtinu elgesiu, reikalingu išgyventi. Gana ilgai jie gali garsiai neišreikšti savo skirtingų įsitikinimų ir vertybių, tikėdamiesi, kad organizacijos kultūra pasikeis. Tai viena priežasčių, kodėl organizacijos yra tokios atsparios greitiems bandymams vykdyti kultūrinius pokyčius. Vadinasi, organizacijos elgsenos pokyčių, formuojant kitokią organizacinę kultūrą, nepakanka. Kartu būtina sugebėti įvesti ją atitinkančias vertybes ir nuostatas.

6. Kultūrinė komunikacija.

Kad organizacinė kultūra būtų palaikoma ir nuolat atsinaujintų, būtina sklandi kultūrinė komunikacija. Ji vyksta per įvairius artefaktus ir simbolius. Efektyviausiai kultūriškai bendraujama per organizacijos kalbą, žargoną, metaforas, mitus, pasakojimus, herojus, scenarijus, legendas, ceremonijas ir ritualus. Šiais kanalais gaunama kultūrinė informacija yra žymiai aiškesnė ir įsimenama ilgesniam laikui nei formaliais kanalais. O kai neformaliais ir formaliais kanalais skleidžiama kultūrinė informacija nesutampa, labiau tikima pirmąja.

A. Seilius (1998) pateikia alternatyvų organizacijos kultūros formavimo modelį ir atkreipia dėmesį į procesų etapų sąsajas (žr. 23 pav.):



23 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis (Seilius, 1998)

1. Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka: geopolitinė, politinė ir teisinė organizacijos rinkos aplinkos analizė; tarptautinės, nacionalinės ir regioninės, ekonominės aplinkos analizė, socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė; technologinė aplinkos analizė; rinkos analizė;

2. Vadovavimo filosofija: vizijos, misijos ir tikslų formulavimas; vertybės; požiūriai; principai; žinojimas;

3. Struktūra ir ryšiai: organizacinė valdymo struktūra; komunikacija tarp struktūrų; įgaliojimų delegavimas; užduočių, pareigų apibrėžimas; darbų atlikimo tikslumas; technologinių ir techninių procesų aiškumas; pareigybių identifikavimas; darbuotojų komplektavimas; personalo valdymo politika;

4. Priklausymo organizacijai identifikavimas: darbo organizacijoje suvokimas, grėsmė prarasti darbą; darbo saugumas; darbo sunkumas; darbo

aiškumas; darbo vaidmenų konfliktiškumas; darbo monotoniškumas; darbo kompleksiškumas; pasitenkinimas darbu; informuotumas; kontrolės forma; komunikacijų forma; galimybė tobulėti; aptarnavimo sistema; socialinės rėmimo formos;

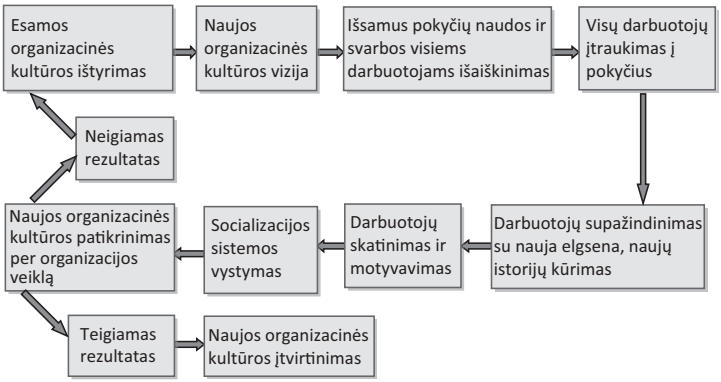
5. Motyvacija: priklausomumo jausmas; darbo atlikimo motyvacija; antistresiniai veiksmai; dalyvavimo jausmas; pasitenkinimas darbu; karjeros galimybė;

6. Kontrolė: kiekybiniai aspektai; kokybiniai aspektai; metodai;

7. Pokyčiai: amžius; perėjimas į aukštesnes pareigas; mokymas; ugdymas; barjerai; asmeninės vertybės ir kiti.

Pabrėžiami glaudūs ryšiai tarp organizacijos strateginio valdymo ir organizacinės kultūros elementų. Egzistuoja abipusiai ryšiai, nes kultūriniai elementai daro įtaką strateginio valdymo procesams, o valdymo procesai veikia kultūros elementus. Kai vadovai kuria organizacijos viziją, formuluoja misiją, nustato tikslus, paranku tuo pačiu metu kurti ir organizacijos istoriją, pasakojimus ir t. t. Organizacijos vadovybei kuriant strategiją ir taktiką, atitinkamai būtina kurti ir vertybes, taisykles bei normas, kurios tą strategiją atitiktų. Strateginės kontrolės etape vadovai stebi, ar tikslai pasiekti, taip pat stebima, ar sukurta siekiama organizacinė kultūra, ar ji padėjo organizacijai siekti efektyvumo ir gerų veiklos rezultatų.

L. Šimanskienė (2002) pateikia jau veikiančios organizacijos vadovų ir kitų narių sąmoningai apgalvotos organizacinės kultūros formavimo etapų sąrašą, papildytą siūlymais, įvertinti esamą situaciją prieš vykdant kultūrinius pokyčius (žr. 24 pav.):



24 pav. Organizacinės kultūros kūrimo etapai (Šimanskienė, 2002)

Pirmiausiai išanalizuojama esama organizacinė kultūra. Vadovai, naudodamiesi gautais rezultatais, kuria naują organizacinės kultūros viziją. Kitas daug kantrybės ir tolerantiškumo reikalaujantis etapas – visiems darbuotojams smulkiai išaiškinti pokyčių naudą. Norint pasiekti pageidaujamų rezultatų, į pokyčių procesą būtina įtraukti visus darbuotojus, išmokyti juos naujos elgsenos, kurti naujus herojus ir istorijas. Kad rezultatai būtų geri, darbuotojus, kurie laikosi naujų normų ir taisyklių, reikia skatinti. Tai vaizdus pavyzdys, ko iš darbuotojų nori vadovybė, be to, tai parodo, kad organizacijai tie dalykai tikrai yra svarbūs, kaip ir joje dirbantys žmonės. Toliau svarbu išvystyti socializacijos sistemą, kuri apimtų mokymą, adaptavimą, skatintų darbuotojų identifikavimąsi su organizacija. Kitame etape būtina patikrinti, kaip veikia nauja organizacinė kultūra. Jeigu negaunama rezultatų, kurių tikėjosi vadovybė, reikia ieškoti klaidų, kodėl nepasisekė įgyvendinti pokyčio. Tada ciklas kartojamas iš pradžių, kol gaunamas teigiamas rezultatas. Jo sulaukus, belieka naują organizacinę kultūrą įtvirtinti motyvacija, naujais simboliais, herojais, istorijomis, kalba, vertybėmis ir pan.

Organizacinės kultūros įtaka įmonių veiklos efektyvumui

6 skyrius

Organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t. y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia darbuotojus.

Pirmąsias organizacijos veiklos ir kultūros sąsajas galima rasti dar įžymiuosiuose Hawthorne tyrimuose (Roethlisberger, Dickson, 1939). 1951 m. E. Jaques atradimai rodo, jog organizacinė kultūra gali tapti rimtu kliuviniu produktyvumui, jeigu ji neatitinka organizacinės valdymo struktūros ar aplinkos. S. Silverzweigas ir R. F. Allenas (1976) pirmieji išsamiai tyrė organizacijos kultūros poveikį jos veiklai. Remdamiesi 8 atvejų tyrimu, jie pastebėjo, jog 6 atvejų veiklos rezultatai pastebimai pagerėjo pakitus kultūroms; ir šis pagerėjimas truko ilgą laiko tarpą. Mokslininkams (Ouchi, 1981 ir kt.) pradėjus gilintis į Japonijos organizacijų sėkmingos veiklos priežastis, padaryta išvada: palyginti su amerikietiškomis organizacijomis, japoniškųjų produktyvumas didesnis todėl, kad jos nukreiptos į žmogiškuosius santykius.

T. Petersas ir R. Watermanas (1982) gilinosi, kuo skiriasi sėkmingų ir ne tokių sėkmingų organizacijų kultūros ir kuo organizacijoms naudinga stipri organizacinė kultūra. Septynių „S“ modelyje (Waterman, Peters, Philips, 1980) išskirti tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai: strategija, struktūra, sistemos, stilius, personalas, įgūdžiai ir nepaprastieji tikslai. Šiuo atveju nėra tiesiogiai įvardytos organizacinės kultūros, tačiau jos elementus galima įžvelgti, išsamiau panagrinėjus kiekvieną veiksnį. Pavyzdžiui, *personalo* veiksnys: vadovybė vertina žmones ir teigia, kad jais reikia rūpintis, saugoti, skatinti tobulėti ir telkti. Naujiems darbuotojams priskiriami patarėjai, jie mokomi pagal spartesnio mokymosi programas. Terminas *įgūdžiai*

siejamas su veikla, kurią organizacijos atlieka geriausiai ir tuo išsiskiria iš kitų. *Nepaprastieji tikslai* – tai vyraujantys požiūriai, vertybės ir siekiai, kurie vienija organizaciją. Nepaprastieji tikslai, keičiantis kitiems tikslams, suteikia Organizacijai prasmės, krypties pojūtį ir stabilumo.

Bet jau 1983 m. kiti mokslininkai kritikavo T. Petersą ir R. Watermaną, kad dalis jų išrinktų tobulų organizacijų, praėjus keleriems metams po jų tyrimo, susidūrė su rimtais finansiniais sunkumais ir stiprios jų kultūros pakriko. Suprasta, kad organizacijoms reikia ne tik spręsti savo vidines kultūrines problemas, bet itin svarbu, kad organizacijos ir jų kultūros prisitaikytų prie aplinkos.

Esama nuomonių (Kotter, Heskett, 1992), kad kultūros, kurios padeda organizacijoms įtvirtinti aplinkos kitimą ir prie jos prisitaikyti, gali būti siejamos su ilgalaikiu veiklos rezultatyvumu. Prisitaikančiomis, dinaminėmis laikomos kultūros, kurios yra visiškai priešingos biurokratinėms. Tokia kultūra pagrįstų organizacijų nariai yra labai aktyvūs, kupini entuziazmo, kūrybiški, linkę rizikuoti ir daryti viską, kas padėtų organizacijai pasiekti sėkmę. Tačiau kaip būtiną šitokios organizacijos vadovo atributą vieni autoriai nurodo verslumą, kiti – vadovo-lyderio savybes: iniciatyvumą, vizijos turėjimą, rizikos nevengimą, gebėjimą bendrauti ir motyvuoti darbuotojų veiklą. Teikiant tokią sistemą, kyla dar vienas klausimas: jei kultūra yra linkusi keistis ar bent tam nesipriešina, kas užtikrins, kad ji bus keičiama geriausiai prie aplinkos prisitaikančia linkme, kad vadovai laiku ras deramus sprendimus? Šis kultūros kitimo krypties klausimas yra kertinis, iš esmės skiriantis įvairių organizacijų kultūras. T. Petersas ir R. Watermanas (1982) išskiria vartotojus ir teigia, kad kultūros keitimas turėtų būti skirtas vartotojų poreikiams tenkinti. Orientacija į vartotojus pasižymi visuotinės kokybės vadybos propaguotojai. J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) pabrėžia visų verslą palaikančių dalių svarbą ir pateikia tris svarbiausias: vartotojus, savininkus ir darbuotojus. Logika tokia: tik tada, kai vadovams rūpės teisėti savininkų interesai, jie sieks teigiamų ekonominių rezultatų. Konkurencinėje verslo aplinkoje tai pasiekiama rūpinantis vartotojais, o konkurencinėje darbo rinkoje – rūpinantis tais, kurie aptarnauja vartotojus, t. y. darbuotojais. Kitais žodžiais tariant, tik tada, kai vadovai vienodai rūpinsis šiais trimis verslo subjektais, jų vadovaujama organizacija gebės prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

J. Kotterio ir J. Hesketto (1992) atlikta 22 stambių įmonių apklausa patvirtino šios teorijos teiginius. Gerai dirbo labai aktyvios, linkusios

persitvarkyti, prisitaikyti prie pakitusių sąlygų įmonės. Jų vadovai iš visų jėgų stengėsi laiku keisti kultūrą, kad geriausiai tenkintų visų suinteresuotų pusių – savininkų, vartotojų ir darbuotojų – interesus.

Šio požiūrio kritikai nurodo, kad aplinka ne visada labai pakinta, tad tokiais laikotarpiais ne tik organizacinė kultūra lemia efektyvią veiklą. Kam reikia rizikuoti, sakysim, diegiant naujoves, jeigu tuo momentu tai netikslinga? Į tokius klausimus iš teorijos šalininkų gaunami tik bendro pobūdžio atsakymai.

Gali susidaryti įspūdis, kad strategiškai tinkama kultūra ir prisitaikyti linkusi kultūra yra labai artimos, beveik tapačios sąvokos, tad kyla klausimas, kodėl jos apibūdinamos kaip atskiros charakteristikos? Pagrindinis šių charakteristikų skirtumas yra pirmosios statiškumas ir teigiamos įtakos trumpalaikiškumas, o antrosios – dinamiškumas ir teigiamos įtakos ilgalaikiškumas. Strategiškai tinkama kultūra reiškia būvį tiriamuoju momentu, su kurio aplinkybėmis ir sietina tolesnė organizacijos būvio analizė. Prisitaikyti linkusi kultūra reiškia organizacijos lankstumą, gebą prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, todėl – ilgalaikį gyvybingumą.

6.1. Strategiškai tinkama organizacijos kultūra

Organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos nariams, kaip jie suvokia aplinką ir jos kaitą. Remdamiesi savo samprata, organizacijos nariai reaguoja į organizacinę aplinką kurdami strategijas, kaip atsaką organizacijos aplinkos poveikiui (Schein, 1992) (žr. 25 pav.):

25 pav. Kultūros, strategijos ir aplinkos supratimo teorinis modelis (Schein, 1992)

Anot E. Scheino (1992), organizacijos kultūrą veikia organizacijos veiklos sėkmė. Kuo ši sėkmė didesnė, tuo stipresnė kultūra susidaro, tačiau aplinka mažiau veikia organizaciją. Taigi kultūrinės prielaidos ir įsitikinimai yra praeities sėkmės ar nesėkmės produktas. Tai tartum filtras, per kurį praleidžiama informacija apie aplinką ir kuris lemia, kaip ji suvokiama ir kaip apie ją galvojama. Tačiau kai organizacijos aplinkos pokyčiai reikalauja atsako, dėl sėkmingos patirties organizacijoms kyla pavojus neprisitaikyti prie naujoviškos aplinkos. Visada, kai organizacijai reikalingi strateginiai pokyčiai, pradžioje bandoma juos vykdyti taip, kad nereikėtų išbalansuoti susiklosčiusios organizacijos kultūros, darbuotojams būtų nesudėtinga išmokti naujų darbo procedūrų ar elgsenos, tačiau nebūtų kėsinamasi į propaguojamas vertybes ir įsitikinimus. Ir paprastai tada, kai visa tai neveikia ir organizacijai gresia žlugimas, pasirenkamos radikalios strategijos, reikalaujančios esminių organizacijos kultūros pokyčių. Taigi organizacijos kultūra suvaržo strateginį pasirinkimą, organizacijos kultūrinėmis charakteristikomis apriboja aukščiausių jos vadovų suvokimą ir veiksmus. Todėl organizacijoje užgimstančią strategiją galima laikyti jos kultūros produktu.

Kita vertus, organizacijos kultūra tampa strategijos produktu, kai stengiamasi ją paversti tinkama terpe pasirinktai strategijai įgyvendinti. Strategija organizacijose įgyvendinama panaudojus žmones, kurie darbe laikosi tam tikrų vertybių, nuostatų ir įsitikinimų, strateginius uždavinius įgyvendina tam tikrais darbo metodais, procedūromis, elgsenos modeliais – tai ir yra organizacijos kultūros dalykai. Vienas organizacijos vadovas – kaip lauke – ne karys. Todėl organizacijos kultūra turi būti taip pakeista, kad nesipriešintų pasirinktos strategijos įgyvendinimui, o padėtų sklandžiai šį procesą vykdyti – nes kitaip strategija nebus tinkamai įgyvendinta. Derinant organizacijos kultūrą prie pasirinktos strategijos, būtina keisti organizacijos narių vertybes ir elgseną, kad atitiktų strategiją, ieškoti sinergijos galimybių tarp kultūros ir strategijos, įtraukti visus darbuotojus į strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesus, užtikrinti jų įsipareigojimą organizacijai ir jos naujos strategijos tikslams siekti.

Anot E. Scheino (1990), organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas: 1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos; 2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti. Grupinis mokymasis ir patirtis, kuri atsiranda iš santykių su aplinka, sudaro prielaidas gimti skirtingiems grupės ar visos organizacijos

narių įsitikinimams, kurie, savo ruožtu, sudaro pagrindą organizacijos kultūrai bei sąlygoja organizacijos misijos ir strateginį pasirinkimą.

Išoriniai prisitaikymo ir išgyvenimo žingsniai bei pagrindinės jų sukuriamos prielaidos (Schein, 1992):

1. Misija ir strategija – kokia organizacijos paskirtis visuomenėje ir kokiais būdais galima sėkmingai šią misiją įgyvendinti per santykius su vartotojais, tiekėjais, konkurentais ir kitais aplinkos elementais;

2. Tikslai – jie išplaukia iš misijos, ieškoma konkrečių veiklos krypčių ir rodiklių, kuriuos pasiekus konsensusu, anot organizacijos narių, būtų lengviau įgyvendinti strategiją;

3. Priemonės – kompetencijos ir technologijos įgytos pagal įsitikinimus, kad būtent šios priemonės leis geriausiai pasiekti strateginius tikslus;

4. Vertinimas – susitariama dėl vertinimo kriterijų ir metodų, informacinės ir kontrolės sistemos, kuri užtikrintų, kad strateginiai tikslai bus pasiekti;

5. Koregavimas – numatomi veiksmai, jeigu strateginiai tikslai yra nepasiekiami.

Norint, kad grupė ar organizacijos nariai galėtų dirbti, reikia susikurti vidinės integracijos prielaidas (Schein, 1992):

1. Bendra kalba ir koncepcinės kategorijos – jei organizacijos nariai negali bendrauti ir suprasti vienas kito, grupės veikla negalima (organizacija negali efektyviai dirbti);

2. Grupės (organizacijos) ribos ir priėmimo bei pasišalinimo iš jos kriterijai – reikia nutarti kurie nariai įeina į grupę (organizaciją), kurie ne ir pagal kokius kriterijus tai nustatoma;

3. Valdžios ir statuso paskirstymas – reikia nustatyti tvarką ir kriterijus, kaip asmenys gali gauti valdžią, kaip reikia ją naudoti ir dėl ko galima jos netekti. Jei konsensusas nepasiekiamas, kiti darbuotojai gali reikšti nerimą ar net agresiją;

4. Intymumo, draugystės ir meilės normų vystymas – nusistatomos taisyklės dėl darbuotojų (tos pačios ir skirtingų lyčių) tarpusavio santykių atvirumo ir intymumo normos ir ribos;

6. Apdovanojimų ir bausmių apibrėžimas ir skyrimas – kiekvienas darbuotojas turi žinoti, koks elgesys laikomas didvyrišku, už ką ir kaip baudžiama;

7. Ideologija ir religija – nusistatoma, kaip reaguoti į racionaliai nepaaiškinamus dalykus ir kaip juos traktuoti.

M. R. Hurwichas, R. A. Furnissas (1985) pabrėžė, kad organizacijai siekiant efektyvumo, svarbūs strategijos ir organizacijos elementai. Išskiriami trys strateginiai elementai:

1. Aplinka: veiklos laukas, įskaitant konkurentus bei kitas išorines jėgas, kurių organizacija negali kontroliuoti;

2. Strategija: artimiausi ir toliausi veiklos tikslai, kurie efektyvina veiklą;

3. Sėkmingų veiksnių rinkinys: dalykai, kuriuos galima vystyti ir tobulinti kuriant naują strategiją.

Anot autorių, organizacijos elementai turėtų būti kuriami apie pagrindines organizacijos kompetencijas:

1. Struktūra: nustatomi organizacijos tikslai ir strategija bei stiprinami kiti organizacijos vystymosi elementai;

2. Ištekliai: žmonių, finansiniai, technologiniai ir kiti;

3. Kultūra: organizacijos istorija, vertybės, įsitikinimai. Kultūrą išryškina kiekvienas pokytis;

4. Sistemos: planavimo, finansinės kontrolės, žmonių išteklių, skatinimo ir pan.;

5. Kompetencija: gebėjimai, žinios, būtinos tam tikram darbui atlikti;

6. Lyderiavimas: apima visus elementus ir lemia organizacijos misijos įgyvendinimą.

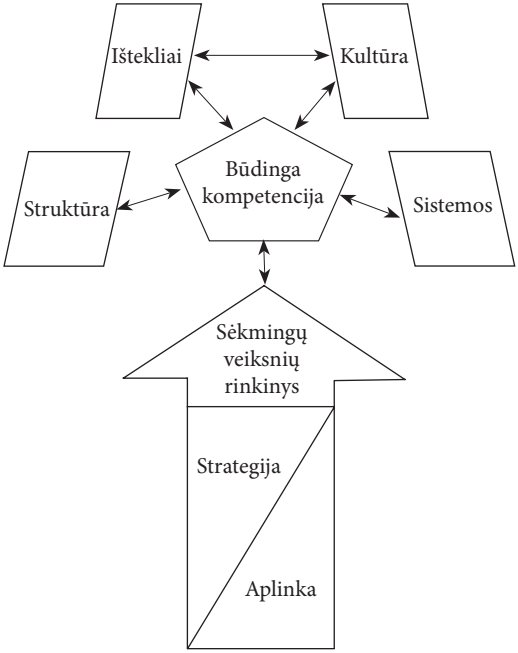
Minėti elementų ryšiai pavaizduoti 26 pav.

Kaip nurodo J. Kotteris ir J. Heskettas (1992), ne taip svarbu, kad kultūra būtų stipri, – svarbu, kad ji tinkamai nukreiptų darbuotojus veikti ir kad jos turinys atitiktų organizacijos kontekstą. Pagrindinis šios teorijos argumentas – kiekviena organizacija yra savita ir pagal tą savitumą tuometė aplinka sukuria jai kokias nors perspektyvines funkcionavimo sąlygas. Tas sąlygas atitinkanti kultūra skatina organizaciją sėkmingai veikti ir tą kultūrą galima vadinti strategiškai tinkama. A. Nahavandi ir A. R. Malekzadehas (1993), nagrinėdami organizacinės kultūros charakteristikas, tokio apibūdinimo neteikė, tačiau pabrėžė, kad organizacijos nariams kultūra turi padėti suprasti aplinką ir prie jos prisitaikyti, t. y. turi atlikti išorinės adaptacijos funkciją.

Strategiškai tinkamos organizacinės kultūros teorija kritikuojama dėl statiškumo.

Keliamas klausimas, kas nutiks tolimą strateginį veiklos planą numačiusiai organizacijai, jei jos verslo aplinka iš esmės ir staiga pasikeis (šiuo metu pasaulyje tai vyksta nuolatos)? Didelių ir žinomų Amerikos

kompanijų veiklos tyrimai parodė, kad strategiškai tinkama kultūra dažniausiai yra susijusi su trumpalaikiu veiklos rezultatyvumu. Tačiau šios teorijos gynėjai tikisi, kad organizacijos kultūrą galima pakeisti iš vidaus ir kad protingi vadovai visada to imasi.



26 pav. Strateginių ir organizacinių elementų sąveika (Hurwich, Furniss, 1985)

Harwardo verslo mokyklos tyrinėtojai J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) mėgino nustatyti, kokie veiksniai prisidėjo prie kai kurių organizacijų kultūros didesnės sėkmės. Jie samprotavo: jei sėkmės veiksnius būtų galima išskirti, kompanijos galėtų imtis programų ir stengtis pakeisti savo kultūras dėl didesnės sėkmės.

Harwardo tyrimo rezultatai rodo, jog kultūros poveikis organizacijos veiklai yra stiprus ir vis didėja. Tyrimu prieita prie keturių pagrindinių išvadų:

1. Korporacinė kultūra gali turėti žymų poveikį ilgalaikei įmonės ekonominei veiklai;

2. Korporacinė kultūra veikiau bus dar svarbesnis veiksnys, kuris ateinančiais dešimtmečiais lems įmonių sėkmę ar nesėkmę;

3. Korporacinės kultūros, trukdančios stipriai ilgalaikei finansinei veiklai – neretos; jos lengvai atsiranda net įmonėse, kuriose dirba daug sumanių ir protingų žmonių;

4. Nors ir sunku tai pakeisti, tačiau korporacinės kultūros gali būti sukurtos taip, kad labiau stiprintų įmonės veiklą.

Norėdami patikrinti šią teoriją, J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) atliko įmonių tyrimus ir palygino jų veiklos daugelio metų rezultatus. Autoriai padarė išvadą, kad teorijos kritikai yra teisūs. Paskutiniaisiais metais sunkumų patiriančios kompanijos kadaise klestėjo, o jų darbuotojai liudijo tuometį kultūros ir aplinkos atitikimą, kuris, aplinkai smarkiai keičiantis, vėliau dingo. Įmonės nepajėgė prisitaikyti prie padidėjusios konkurencijos, nors negalima pasakyti, kad jų vadovai buvo kvaili ar neįžvalgūs. Jie tiesiog nesiėmė keisti kultūros. Kas jiems trukdė? Autoriai įžvelgė dvi priežastis: 1) nusistatytoji kultūra turi savybę apakinti žmones ir trukdyti pažinti kitokias tiesas net ir protingiems, patyrusiems, sėkmingai dirbantiems vadovams; 2) organizacijoje įsitvirtinusi kultūra trukdo diegti naujoviškas strategijas. Taigi pastarosios teorijos privalumas – ji atkreipė įvairia veikla užsiimančių įmonių dėmesį, kad bendra, vienoda kultūra joms visoms netinka. Pagrindinis teorijos trūkumas – ji nesugebėjo paaiškinti, kaip organizacijos vis dėlto prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos.

J. Collinsas, J. Porrasas (1994) atliko tyrimus, siekdami išsiaiškinti, kokią strategiją taiko stipriausios organizacijos. Daugelis įmonių, besitaikydamos prie kintančios aplinkos, keičia ir kai kuriuos kultūros bei strategijos elementus, o rinkos lyderiai saugo savo ideologiją. Kiekvienos efektyviai dirbančios kompanijos veikla grindžiama griežtomis, tik tai organizacijai būdingomis ideologijos normomis.

6.2. Organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo ryšys

Pastaraisiais dešimtmečiais atlikta gana daug tyrimų, siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo ryšį. Daugelį tyrimų jungia tikėjimas, kad organizacijos veiklos rezultatus iš dalies paaiškina jos kultūra.

D. R. Denisonas (1990) pasiūlė struktūrinę veiksnių schemą organizacijos kultūrai ir jos veiklos efektyvumui nagrinėti (žr. 5 lentelę ir 27 pav.).

27 pav. rodo, kad organizacijos veiklos efektyvumą apibūdina keturios funkcijos:

- organizacijos narių vertybių ir įsitikinimų funkcija;
- jos politikos ir veiklos funkcija;
- vertybių ir veiklos atitikimo ryšio funkcija;
- vertybių, organizacijos veiklos ir aplinkos ryšio funkcija.

Autorius pateikia keturis spėtinus principus, pagal kuriuos organizacijos kultūra daro įtaką veiklos efektyvumui. Šiuos principus jis pavadino įtraukimo, nuoseklumo, prisitaikymo (adaptacijos) ir misijos hipotezėmis. Kadangi autorius laikosi funkcinio požiūrio, akivaizdu, kad šios hipotezės atitinka organizacinės kultūros atliekamas įvairias funkcijas. Trumpai apie jas.

Įtraukimo hipotezė reiškia, kad intensyviai įtraukiant darbuotojus į aktyvią organizacijos veiklą kyla savarankiškumo ir atsakomybės jausmas. Dėl to jie ima dirbti stropiau, mažiau reikalinga formali kontrolės sistema. Tokios organizacijos atrodo labai daug žadančios, tačiau yra rizika, kad sąlygoms pasikeitus jas gali ištikti nesėkmė. Nors nedaug tėra įrodymų, kad esama ryšio tarp intensyvaus dalyvavimo ir veiklos efektyvumo, tačiau šis požiūris populiarus.

Nuoseklumo hipotezė pabrėžia teigiamą „stiprios kultūros“ poveikį veiklos efektyvumui ir teigia, kad organizacijos narių nuosekliai suprasti ir sutartinai priimti įsitikinimai, vertybės, simboliai daro teigiamą poveikį jų koordinuotai, bendrai veiklai. Dėl to įsisąmonintomis vertybėmis pagrįsta vidinės kontrolės sistema, siekiant koordinacijos, yra efektyvesnis būdas nei išorinės taisyklės.

Nors keli įtraukimo ir nuoseklumo hipotezių požymiai yra panašūs, jos numato skirtingas sąlygas, kuriomis organizacijos dirbs efektyviausiai. Kai kurie autoriai tas hipotezes sujungia. Tačiau atidžiau pastudijavus matyti: pasak įtraukimo hipotezės, intensyvus narių įtraukimas į aktyvią organizacijos veiklą gali sukelti ir kai kurių neigiamų, demokratiniams procesams būdingų reiškinių, pavyzdžiui, nepaklusnumą, nenuoseklumą, nuomonių įvairovę. Dažniau laikomasi nuomonės – jei organizacijos nariai turėtų galimybę panaudoti savo žinias ir gebėjimus bei visateisiškai dalyvauti darant sprendimus, galutiniai organizacijos sprendimai atspindėtų daugelio narių požiūrį, būtų geriau įgyvendinami ir lemtų geresnius veiklos rezultatus. Nuoseklumo hipotezė teigia: nuoseklumas, paklusnumas ir santarvė žymiai svarbiau už daugumos narių įtraukimą į organizacijos aktyvią veiklą. Tik vadovybei paklusniai nusiteikę organizacijos

nariai gali koordinuotai veikti ir laiku daryti sprendimus. Ir tai padeda organizacijai greičiau reaguoti į aplinką bei išlaikyti nariams svarbią prasmių sistemą. Tačiau efektyvios organizacijos abu spėjamus principus dažniausiai suburia į bendrą ciklą. Įtraukimas naudojamas idėjoms generuoti, nuoseklumas – joms įgyvendinti.

Pirmieji du apibūdinti požiūriai labiau nusako vidinę organizacijos dinamiką. Jie nieko nesako apie organizacijos išorinę aplinką, apie organizacinės kultūros ryšį su adaptacijos (prisitaikymo) procesu. Daug parašyta apie organizacijos ir jos aplinkos santykį, bet mažai kas šią problemą nagrinėjo kultūrinės perspektyvos prasme. E. Scheinas 1985 m. tyrinėjo individų adaptacijos ir kultūros santykį ir priėjo išvadą, kad kultūrą sudaro kolektyvinio elgesio normos, praeityje pritapusios toje organizacijoje (Schein, 1992). Kiekvienoje naujoje situacijoje nariai pirmiausia elgiasi įprastai, ankstesniu sėkmingu elgesiu. Šis požiūris atskleidžia, kaip adaptacijos procesas daro įtaką socialinės sistemos kultūrai, bet nepasako, ar vyksta ir atvirkštinė sąveika. O norint suprasti, kaip kultūra veikia adaptacijos procesus, reikia išanalizuoti organizacijos normų ir įsitikinimų sistemą, kuri padeda organizacijai priimti, interpretuoti signalus iš aplinkos ir paversti juos vidinio elgesio pokyčiais, skatinančiais organizacijos išlikimą, augimą bei tobulėjimą.

Prisitaikymo, arba adaptacijos, hipotezė teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumui daro įtaką trys organizacijos gebos. Pirmoji – organizacijos gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir duoti jai atsaką. Antroji – organizacijos gebėjimas tinkamai reaguoti į vidinį vartotoją. Trečioji – reaguojant į vidinį ir išorinį vartotoją, reikia sugebėti taip pertvarkyti vidinį savo elgesį bei procesus, kad jie padėtų organizacijai adaptuotis. Be pastarosios gebos organizacijos veikla negali būti efektyvi.

Misijos hipotezė pabrėžia misijos svarbą. Misija vadinamas organizacijos ir jos narių siekiamo bendro tikslo bei tam atliekamų funkcijų supratimas. Šia tema rašę autoriai pritaria, kad misijos pojūtis organizacijos nariams daro dvejopą įtaką. Pirma, suteikia veikimo tikslą ir prasmę, t. y. neekonominę priežastį, dėl kurios darbas organizacijoje yra svarbus. Antra, teikia kryptį, pagal kurią galima projektuoti veiksmus. Abu šie veiksniai išauga iš organizacijos vertybių ir jas remia.

D. R. Denisono (1990) keturių hipotezių modelis pateiktas 5 lentelėje ir 27 pav. Iš lentelės matyti, kad visi keturi principai buvo integruoti į vieną ypatumų modelį pagal dvi dimensijas: dėmesį išorinei arba vidinei

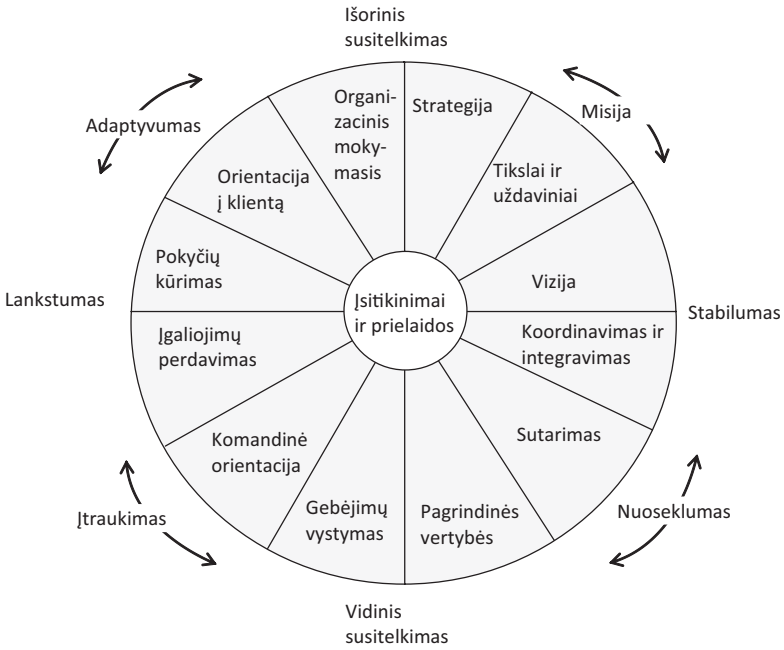
aplinkai ir jų polinkį į lankstumą, kaitą arba stabilumą, kryptingumą. Vadinasi, sistema, nukreipta į prisitaikymą ar įtraukimą, turi daugiau galios generuoti įvairius galimus sprendimus negu sistema, nukreipta į nuoseklumą ir stiprų misijos pojūtį.

5 lentelė

D. R. Denisono keturių hipotezių modelis

	Pokyčiai ir lankstumas		Stabilumas ir vadovavimas
Išorinis susitelkimas	Adaptyvumas	–	Misija
	+	Efektyvumas	+
Vidinis susitelkimas	Įtraukimas	–	Nuoseklumas

Šaltinis: D. R. Denison, 1990.



27 pav. D. R. Denisono (1990) keturių hipotezių modelis

Nors visos šios keturios hipotezės atspindi būdus, kuriais organizacijos kultūra daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui, tačiau kai kurios jų labai skirtingos, net priešingos. Šis modelis neskatina ginčytis, kuris principas geriausias, tik teigia, kad efektyvi organizacijos kultūra privalo turėti visų hipotezių elementų. Tai reiškia, kad efektyviausia kultūra – prie aplinkos labai prisitaikanti ir kartu labai nuosekli kultūra, darbuotojų veikiama per bendrai pasirinktą misiją. Efektyvios kultūros esmė – tinkamai derinti prieštaringus ypatumus.

C. M. Fiol (1991) analizuoja kultūros ryšį ne tiek su organizacijos veiklos efektyvumo, kiek su organizacijos kompetencijos bei konkurentiškumo sąvokomis. Iš strateginio valdymo pozicijų autorė teigia, kad kultūra padeda organizacijai įgyti konkurentinį pranašumą tik tada, jei:

- yra vertinga, t. y. skatina ekonominę vertę pridedančias veiklas;
- yra reta ir unikali;
- yra sunkiai kopijuojama, kad konkuruojančios įmonės negalėtų lengvai pagal ją persitvarkyti.

Daugelio stiprių organizacijų kultūros yra išsamiai išanalizuotos. Gal daugelis organizacijų ir norėtų jas įsidiegti, bet tai ne taip paprasta. Gali būti, kad ši sąlyga tiesiog pabrėžia per ilgą laiką subrendusią organizacijos kultūrą, taip paprastai nenukopijuojamą ir neįdiegiamą. Tai priklauso kultūros praeities svarba besidominčiųjų tyrimų sričiai. Galima daryti išvadą, kad konkurentiniam pranašumui įtaką daro tik gilioji, prasminė kultūros dalis, nes paviršinę lengva kopijuoti.

Visas apžvelgtas įvairių autorių pastangas susieti organizacijos kultūrą su veiklos efektyvumu galima apibendrinti išvada, kad tokio ryšio esama. Nustatyta: gerų ekonominių rezultatų pasiekusioms organizacijoms būdingos tam tikros organizacinės kultūros charakteristikos. Tačiau to ryšio ypatumai ir kryptys dar nėra gerai ištirti: ar tik tam tikra organizacinė kultūra lemia gerus rezultatus, ar atvirkščiai – gerai dirbančiose įmonėse susidaro tinkama organizacinė kultūra.

Organizacinės kultūros tyrimų metodai

7 skyrius

7.1. Organizacinės kultūros tyrimų metodikos problematika

Vienas pirmųjų organizacinės kultūros keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika. Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką įmonės kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais.

Anot G. W. Driskillo ir A. L. Brentono, (2005), organizacijos kultūrinė analizė gali būti palyginama su atomu:

- Kaip ir daugelis organizacinės kultūros elementų, atomas yra nematomas, todėl sudėtinga analizuoti tai, ko aiškiai nesuvoki ir nematai;
- Kai analizuojama organizacinė kultūra, neįmanoma nuspėti, ar nebus užgautos „skaudžios vietos“, – tuomet gali vykti neprognozuojama psichologinė reakcija. Lygiai taip pat – skaidant atomus, galima sukelti branduolinį sprogimą;
- Organizacinė kultūra skaidoma į sudėtinius elementus ir nuo jų ypatybių priklauso visos organizacinės kultūros būvis; atomai taip pat skaidomi į neutronus, protonus ir elektronus ir nuo atomo sudėties priklauso medžiagų savybės.

Ko gero, organizacijos kultūra yra viena sunkiausiai analizuojamų ir keitimui pasiduodančių sričių. E. Scheinas (1992) atkreipia dėmesį, kad

kultūrinė analizė neišvengiamai tampa intervencija į organizacijos gyvenimą, jei tyrėjas iki tol nebuvo organizacijos dalis. Mokslininkas taip pat pabrėžia fenomeną, kodėl sudėtinga surinkti validžius kultūrinius duomenis: tendencija priešintis tyrimui ar slėpti duomenis nuo tyrėjų norint apsiginti ar „išpūsti" informaciją, kad tyrėjas nustebtų, ar tiesiog būtų patenkintas savo *ego*. Tyrėjai gali prisiklausyti nebūtų istorijų, pasakojimų ar, atvirkščiai, jų padedami vadovais, kolegomis ir konkurentais nepatenkinti darbuotojai gali „nuleisti garą", nes, anot E. Scheino (1992), ir pačios geriausios organizacijos gamina „toksinus". Net jei tyrėjas imasi tyliai iš šalies stebėti situaciją, organizacija patiria nežinomas perturbacijas (prisiminkim, Hawthorne gamyklos *placebo* grupės narių darbo rezultatai pakito tik dėl jiems parodyto dėmesio!). Darbuotojai tyrėją gali laikyti šnipu ar kasdienio darbo trukdžiu. Blogiausia tai, jog tyrėjas negali iš anksto žinoti, kaip pasireikš ši šalutinė intervencija ir ar ji laukiama bei etiška. Todėl tyrėjo užduotis – pirmiausiai parinkti tokius metodus, kuriais remdamasis galėtų surinkti objektyvią informaciją.

Gilinantis į įmonės kultūros esmę ir suprantant tyrimo objekto sudėtingumą, reikia įvertinti tris svarbius problemos pjūvius:

- *Objektyvų – subjektyvų*. Objektyviosios įmonės charakteristikos – visa tai, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai: pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūris, mąstymo būdas, prielaidos;
- *Kokybinį – kiekybinį*. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai – išreiškia, ką žmonės sako apie įmonės kultūrą;
- *Perteikiančiojo – priimančiojo*. Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Tos pačios įmonės kultūrą du žmonės gali vertinti labai skirtingai. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir vertins savaip, įmonės darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lemia informuotumo lygis, skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas.

Dėl šių priežasčių labai svarbu parinkti tyrėjus / konsultantus: iš organizacijos ar iš šalies. Šio apsisprendimo privalumai ir trūkumai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Vidinių ir išorinių organizacinės kultūros tyrėjų pasirinkimo privalumai ir trūkumai

Vidiniai organizacinės kultūros tyrėjai	
Privalumai	Trūkumai
Lengvai pasiekiama informacija	Tyrimo tikslų laisvės trūkumas
Asmeninės įžvalgos	Tyrėjas jau įsitraukęs į esamą kultūrą, todėl viską mato per organizacijos prizmę
Motyvuotumas kuriama verte savo organizacijai	Nekvestionuojami akivaizdūs dalykai, todėl neišsiaiškinamos visos pagrindinės prielaidos
Lanksčiai vykdomas tyrimas laiku ir organizacijos erdvėje	Dėl familiaraus bendravimo tarp kolegų atsiranda sunkumų renkant informaciją
Išoriniai organizacinės kultūros tyrėjai	
Privalumai	Trūkumai
Karjeros vystymo įžvalgos	Tikimybė neteisingai interpretuoti informaciją
Socializacijos įgūdžiai	Informacija gali būti sunkiai prieinama
Moksliškesnis, nefamiliarus požiūris	Tenka taikytis prie paskiriamo laiko ir erdvės
Išsiaiškinami visi organizacinės kultūros lygiai	

Šaltinis: W. Driskill, A. L. Brenton, (2005)

7.2. Organizacinės kultūros tyrimų metodai

Ištirti organizacijos kultūrą yra gana sudėtinga. Kiekviena organizacija turi savas vertybes, ceremonijas, kalbą, tradicijas, istorijas ir pan. Organizacijos kultūrą analizuojančiam tyrėjui visi šie dalykai nežinomi, tačiau įvairūs autoriai pasiūlė metodus, kurie palengvina šį procesą.

Paprasčiausia tyrimo metodus grupuoti į kokybinius ir kiekybinius. Mokslininkai vis dar nesutaria, kokiu metodu geriausiai galima ištirti organizacijos kultūrą – abu šie metodai turi ir privalumų, ir trūkumų (žr. 7 lentelę). Todėl geriausiu atveju tiriant organizacijos kultūrą turėtų būti naudojami abu metodai remiantis abiejų teikiamais privalumais.

7 lentelė

Kokybinių ir kiekybinių tyrimų privalumai ir trūkumai

Metodai	Privalumai	Trūkumai
Kokybiniai tyrimai	Suteikia išsamesnį, visapusiškesnį organizacijos kultūros vaizdą; kadangi kultūrą apibrėžia jos nariai ir kadangi kiekviena kultūra yra unikali, gerai, kai nustatomos kokybinio tyrimo koncepcijos, o ne iš anksto apsibrėžiama, kaip kiekybiniuose tyrimuose	Objektyvumo, duomenų patikimumo ir validumo stoka; sunkumai lyginant duomenis
Kiekybiniai tyrimai	Tyrimo griežtumas, tinkamumas teorijai tikrinti, universaliems teiginiams sudaryti, duomenims palyginti	Organizacijos kultūros kategorijų ribotumas; lankstumo įvardijant darbuotojų elgesį stoka

Šaltinis: N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998)

Kultūriniai tyrimai organizacijose gali būti nagrinėjami pagal dvi dimensijas (Schein, 1992) – kokybinių ir kiekybinių tyrimų bei organizacijos darbuotojų įtraukimo į tyrimą (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

Organizacinių tyrimų kategorijos

Subjekto įtraukimo lygis	Žemas / vidutinis tyrėjo įtraukimas	Aukštas tyrėjo įtraukimas
	Kiekybiniai tyrimai	Kokybiniai tyrimai
Minimalus	Demografiniai duomenys	Etnografiniai metodai: stebėjimas, pasakojimų, mitų, ritualų, simbolių ir kitų artefaktų turinio analizė
Dalinis	Eksperimentavimas: anketos, rangavimai, objektiniai testai, skalės	Projekciniai testai, vertinimo centrai, interviu
Maksimalus	Visuotinės kokybės metodai, veiklos tyrimai	Klinikinis tyrimas, organizacinis vystymas

Šaltinis: E. Schein (1992)

Klausimynais gauti duomenys lengvai palyginami, įvertinami, bet daug priklauso nuo to, kaip profesionaliai sudaryta anketa. Visko numatyti

dažniausiai neįmanoma, todėl gali likti neišnagrinėta daugelis organizacijos kultūros elementų apraiškų, kai pateikiami uždaros formos klausimai. Klausimyne gali būti nagrinėjami ne patys svarbiausi konkrečios organizacijos bruožai, o svarbiausieji gali būti nenumatyti ir neįtraukti į anketą. Anketavimas sudaro galimybes meluoti ar pateikti subjektyvų vaizdą. Galų gale, jis daugiau tinka nagrinėti paviršiniui organizacijos kultūros lygiui, nes be sudėtingesnių intervencijos metodų gilesni kultūriniai klodai lieka neišaiškinti, organizacijos darbuotojų pasąmonėje, todėl pagal anketą negali būti išnagrinėti.

Individualus interviu pasižymi daugeliu klausimynų trūkumų, tačiau mažiau apriboja tyrimo lauką. Jo trūkumas – sunku apdoroti, lyginti ir įvertinti gautus duomenis, nes atskirų organizacijos darbuotojų organizacijos kultūros suvokimas gali skirtis, o tyrėjui iš išorės sudėtinga suderinti jų nuomones ar išskirti subkultūras.

Giliausias intervencijas gali padaryti ir mažiausiai subjektyvūs (čia jau priklauso nuo tyrėjo profesionalumo) yra daugiausiai laiko užimantys bei brangiausiai kainuojantys metodai – klinikinis tyrimas ar organizacinis vystymas (Schein, 1992). Pavyzdžiui, organizacija gali pasamdyti tyrėjus ir konsultantus esamai kultūrinei situacijai išanalizuoti, dažnai tai susiję su ruošiama palankia terpe įvairiems reikšmingiems pokyčiams organizacijoje.

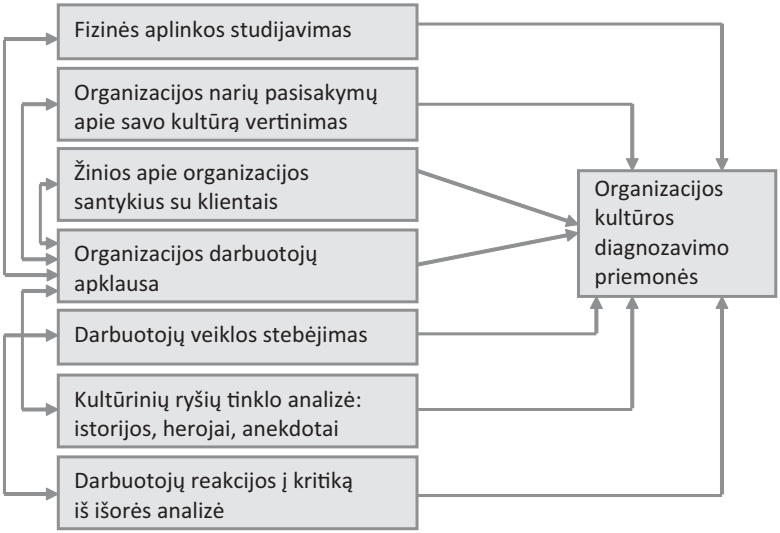
E. Scheinas (1992) geriausiu metodu kultūrai tirti laiko klinikinį tyrimą. Jo pagrindinis privalumas – arba tiriamos organizacijos nariai patys inicijuoja tyrimą ir noriai teikia visokeriopą informaciją, nes laukia teigimų intervencijos rezultatų, arba tyrėjas / konsultantas rodo iniciatyvą, kai tikisi teigiamų organizacijos veiklos rezultatų, todėl noriai padeda ištirti kultūrinę jos padėtį.

J. S. Ottas (1989) siūlo reikalingą informaciją apie organizacijos kultūrą rinkti šiais būdais:

- vaikštinėjant organizacijoje ir stebint jos fizinę aplinką: erdvės panaudojimą, pastatų išdėstymą, baldų išdėstymą ir pan.;
- „rausiantis“ organizacijos archyvuose, analizuojant dokumentus, raštus;
- peržvelgiant straipsnius apie organizaciją spaudoje, organizacijos leidinius, brošiūras, reklaminius bukletus, metines ataskaitas;
- peržiūrint organizacijos valdymo struktūrinę schemą;

- klausantis kalbos: koks žargonas, kokie žodžiai vartojami, kaip juokaujama ir pan.;
- kalbantis su organizacijos nariais, imant interviu iš pavienių asmenų arba kalbantis su asmenų grupe;
- renkant mitus, legendas ir pasakojimus apie organizaciją.

L. Šimanskienė (2002) siūlo šiuos organizacijos kultūros diagnozavimo priemones (28 pav.):



28 pav. Organizacijos kultūros diagnozavimo priemonių schema (Šimanskienė, 2002)

1. Fizinės aplinkos studijavimas. Organizacinę kultūrą rodo organizacijos investicijos į pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, pasididžiavimą išreikš per aplinką. Direkcijos patalpos, centrinis pastatas neretai pranoksta kitus statinius. Šiuo požiūriu Japonijoje pirmiausiai kuriamos jaukios ir saugios darbo vietos žemesnės grandies darbuotojams, tik po to – vadovybei. Skirtinga įvairių padalinių aplinka rodo organizacijos požiūrį į skirtingų kategorijų darbuotojus – tai silpnos arba fragmentiškos kultūros požymis. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis.

2. Organizacijos darbuotojų pasisakymų apie kultūrą vertinimas. Organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams suteikia daug informacijos. Stiprios kultūros organizacijos pabrėžia savo vertybes, aukština sumanius darbuotojus. Silpnos ir fragmentiškos kultūros organizacijos dažniausiai kelia verslo problemas.

3. Žinios apie organizacijos santykius su klientais. Priėmimo patalpų aplinka, darbuotojų bendravimo su klientais, klientų aptarnavimo kultūra bei profesionalumas taip pat atspindi organizacijos vertybes.

4. Organizacijos darbuotojų apklausa. Apklausos metu darbuotojai apibūdina, kas svarbiausia organizacijoje, ir tai iš dalies atspindi organizacijos kultūros vertybes. Darbuotojai gali vertinti kolegas remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Teigiamais apibūdinimais piešiamas herojaus paveikslas, kuris iš tikrųjų gal net ir neegzistuoja.

5. Darbuotojų veiklos stebėjimas. Tai gera priemonė organizacijos kultūros vientisumui nustatyti, kai vertybės atitinka veiksmus. Lyginama tai, ką žmonės sako ir ką daro. Stiprios kultūros organizacijos darbuotojų deklaruojamos vertybės ir veiksmai sutampa.

6. Kultūrinių ryšių tinklo analizė. Diagnozuojant organizacijos kultūrą, yra naudinga atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu, t. y. išsiaiškinti istorijų prasmę, kokie yra herojai ir ką jie vaizduoja, dažnai pasakojamų anekdotų apie tam tikrus darbuotojus esmę ir pan.

7. Darbuotojų reakcijos į kritiką iš išorės analizė gali parodyti, kaip darbuotojai į ją reaguoja: ar sutinka su ja, ar ginčijasi, gal prieštarauja? Taip galima pamatyti, ar darbuotojai yra vieningi, lojalūs organizacijai ir rūpinasi jos interesais.

7.3. Etinės organizacinės kultūros tyrimų problemos

Yra įvairių etinių organizacijų kultūrų tyrimų problemų, su kuriomis susiduria tyrėjai ir konsultantai. Organizacijos labiau linkusios leisti atskleisti artefaktų lygmens vidinę kultūrą, tačiau kai tyrėjai / konsultantai „užkabina“ giluminio suvokimo dalykus, neretai reaguojama jautriai ir tokių duomenų nenorima viešinti, skelbti mokslinėse ataskaitose. Pateikus tyrimo ataskaitas, organizacijos nariai stebisi, ar iš tikrųjų pašaliečiams organizacija taip blogai atrodo, klausia, ar negalima kaip nors jų pristatyti visuomenei iš geresnės pusės ir pan. Dažnai tyrėjams ar konsultantams tenka ilgai derinti įvairiausiais ataskaitos detales, kol gaunamas leidimas

ją publikuoti. Tai vyksta dėl to, kad organizacija, pirmiausiai, visuomenės akyse nori formuoti gerą savo įvaizdį – tai suprantama. Kita vertus, organizacijos ar atskiri jų nariai dažnai dar nebūna pasiruošę išgirsti tai, ką išgirsta apie save. Paprastai pirminė psichologinė reakcija būna neigti informaciją ar protestuoti, ir paskui ne visuomet pavyksta tyrimo subjektui „atverti akis" ir iškelti į paviršių jų giluminis vertybių ir suvokimų klodus. Todėl labai svarbu teisingai ir etiškai pateikti rezultatus, stengtis nieko neįžeisti, apgalvoti galima reakciją ir atsakymus. Anot E. Scheino (1992), pašalinis asmuo niekada negali mokyti organizacijos narių, kaip keisti kultūrą, nes nežino jautrių vietų, kurias gali užgauti; be to, tai kas jam atrodo nenormalu ir netinkama, organizacijos nariai gali laikyti nekvestionuojama norma. Tuomet tyrimo išvadas verta pateikti ne kaip tiesas, o kaip hipotezes ar klausimus, į kuriuos laukiama reakcijos, ir po truputį prieiti prie probleminių vietų esmės. Pasitaiko organizacijos narių ginčų ir kaltinimų, tokiais atvejais tyrėjo / konsultanto vaidmuo – padėti išspręsti paties įžiebtus konfliktus. Kaip teigta, organizacijos kultūros tyrimas visada tampa intervencija, deja, ne visada vykusia. Logiška kultūriniais pokyčiais pratęsti analizę sričių, kurių išsiaiškintos silpnosios vietos.

7.4. Organizacinės kultūros tyrimų sritys

Įvairūs autoriai pateikia skirtingas organizacinių kultūrų tyrimo logikas, kurios rodo, kas laikoma esminiais organizacinės kultūrą atspindinčiais ir ją nulemiančiais elementais.

H. I. Ansoffas (1984) organizacinę kultūrą siūlo analizuoti taip:

1. Ištirti, koks organizacijos požiūris į permainas: priešiškas, neutralus ar entuziastingas;

2. Pasiruošimas rizikai: kam vadovybė teikia pirmenybę – vengia rizikos, pakenčia riziką ar veržiasi rizikuoti; teikia pirmenybę žinomoms rizikos rūšims ar nori pabandyti nežinomas;

3. Laiko perspektyva, kuri padeda vadovybei suvokti savo problemas: pasitiki buvusia patirtimi, teikia pirmenybę dabarčiai ar akcentuoja ateitį;

4. Veiklos perspektyva: dėmesio ir galimybių koncentravimas į veiklą organizacijos viduje ar išorinėje aplinkoje.

S. P. Robbins (2006) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti remiantis dešimčia charakteristikų, labiausiai vertinamų organizacijoje. Išanalizavus visas charakteristikas matyti, kurie dalykai organizacijos nariams labai

svarbūs, kurie nelabai, kurios organizacijos sistemos dalys funkcionuoja darniau ir efektyviau, o kur dar reikia padirbėti:

1. Asmeninė iniciatyva, t. y. atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurią darbuotojas turi tiriamoje organizacijoje, laipsnis;
2. Rizikos laipsnis – kiek darbuotojui leidžiama rizikuoti;
3. Veiksmų kryptingumas: organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko tikisi iš savo darbuotojų;
4. Veiksmų suderinamumas, kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus;
5. Vadovų palaikymas, t. y. pagalba ir domėjimasis darbuotojais;
6. Kontrolė: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi;
7. Identifikavimasis, t. y. kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija;
8. Apdovanojimų sistema: nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama;
9. Konfliktų lygis: kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti;
10. Bendradarbiavimas, išreikštas formalia hierarchija.

S. P. Robbins (2006) teigimu, bet kurią organizaciją vertinant pagal šias charakteristikas ir išsiaiškinus visų darbuotojų požiūrį į organizaciją, išryškėja visos organizacinės kultūros vaizdas.

C. A. O'Reilly, S. J.Chatmano ir D. F. Caldwello (1991) siūlymu, norint susidaryti vaizdą apie tam tikros organizacijos kultūrą, reikia ją vertinti pagal šias savybes (vertybes):

1. Novatoriškumą ir riziką – kiek darbuotojai skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;

2. Dėmesį detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;

6. Orientavimąsi į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;

4. Orientavimąsi į žmones – kiek vadovybės sprendimais atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;

5. Orientavimąsi į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;

6. Agresyvumą – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.

7. Stabilumą – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo,* o ne plėstis.

Šis vaizdas tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu.

D. R. Denisonas (1990) iškelia šiuos klausimus:

1. Kaip vystosi organizacinė kultūra? Ar ji kuriama sistemiškai, nuosekliai, ar vystosi spontaniškai? Kaip organizacinės kultūros vystymasis susijęs su verslo vystymusi?

2. Kokia pagrindinė organizacinė kultūra? Kaip ji kinta?

3. Kokie yra organizacijos vertybių, bendro suvokimo, elgsenos ir veiksmų tarpusavio ryšiai?

4. Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo? Ką apie tai mano visi organizacijos nariai? Koks organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis?

Bleicheris (Sakalas, Šilingienė, 2000) organizacijos kultūrą apibūdina įvairiomis dimensijomis:

- *Organizacijos kultūros atvirumas* (uždara ar atvira; priešinasi pokyčiams ar palaiko ir kt.);
- *Organizacijos kultūros orientacija* (nukreipta į ateitį ar susiklosčiusią bazę; individuali ar svetimos kultūros subkultūra);
- *Bendradarbių vaidmuo formuojant kultūrą* (nukreipta į pavienių elementų tobulinimą (instrumentinis) ar į plėtotę; į kaštus ar į naudą nukreiptos kultūros ugdymas);
- *Vadovybės vaidmuo kuriant kultūrą* (bendradarbiai kaip nariai ar kaip vaidmenų atlikėjai).

T. Dealas ir A. Kenedy (1982) nurodo šiuos būdus organizacijų kultūrai analizuoti:

1. Studijuoti fizinę aplinką: pastatus, aplinką, baldus, dizainą, spalvas;

2. Skaityti pranešimus spaudoje, ką apie tai sako patys vadovai ar darbuotojai;

3. Atkreipti dėmesį, kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones (parodoma, kas svarbu organizacijai, kas – ne);

4. Interviu su organizacijos darbuotojais:

- papasakoti organizacijos istoriją: kada įkurta, kas buvo svarbiausia, kokių pasitaikė klaidų;

- kodėl organizacijos veikla yra sėkminga? Kaip paaiškintų jos augimą? Kas organizacijai svarbiausia?
- kokie žmonės dirba organizacijoje? Kokie herojai?
- kaip atliekamas darbas? Apibūdinami ritualai, susirinkimai ir biurokratinės procedūros;

5. Kaip žmonės praleidžia laiką? Išsiaiškinama, kaip išskiria tam tikras vertybes atsižvelgiant į tai, ką sako ir ką daro;

6. Kaip galima siekti karjeros? Už ką skatinama? Kaip pasireiškia lojalumas?

7. Kiek laiko praleidžiama darbe?

8. Apie ką diskutuojama ir kas rašoma?

9. Anekdotai, istorijos, kultūrinis tinklas. Kokia šių pasakojimų esmė? Ko jais siekiama?

Anot E. Scheino (1992), organizacinę kultūrą reikėtų tirti trimis lygiais:

- Pirmajame reikia aiškinti fizinę aplinką: kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, darbuotojų aplinka, vadovo apranga (ar ji skiriasi nuo kitų darbuotojų aprangos), kokios emocijos vyrauja, kai kalbama apie darbą. Jeigu darbuotojai yra aktyvūs ir šnekūs, tyrėjui lengviau išanalizuoti organizacinę kultūrą – šiuo atveju jis turėtų ramiai rinkti informaciją. Jeigu darbuotojai nėra šnekūs, tyrėjas turėtų būti aktyvesnis.
- Antrame lygyje užduodami klausimai: *Kas vyksta?*, *Kodėl jūs darote būtent tai?*, *Kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius?* Ir pateikiami galimi teiginiai tolesniam interpretavimui: *Mes manome, kad bendradarbiavimas yra geras dalykas*; *Mes netikime, kad vadovai turi daugiau teisių, negu tarnautojai*. Įvairūs teiginiai bei klausimai padeda išsiaiškinti vyraujančias organizacijos vertybes, prioritetus, patikrinama, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Jeigu nesutinka, kalbamasi įvairiose subgrupėse.
- Trečiame lygyje aiškinamos pagrindinės prielaidos. Būtina patikrinti, kur išaiškintos vertybės atitinka realią veiklą. Pavyzdžiui, buvo teigiama, kad planavimas yra svarbus, o iš tikrųjų planai kuriami tik esant kritinei situacijai. E. Scheino teigimu, žmonės dirba puikiai, jeigu aiškiai žino taisykles ir pritaria vyraujančiai vertybių sistemai.

Geriausiai organizacinė kultūra išanalizuojama kartu su darbuotojais (Schein, 1992). Tada daug tiksliau išsiaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, pagrindinės prielaidos. Šis būdas gerokai patikimesnis už klausimynų bei interviu metodus, nes klausimus sudaro pašalietis, kuris nėra gerai susipažinęs su vartojamais terminais, vyraujančiu bendravimo stiliumi – todėl tai užima daugiau laiko ir nėra efektyvu.

E. Scheinas (1992) pateikia dešimties žingsnių kultūros įvertinimo procesą:

1. Užsitikrinti vadovybės įsipareigojimą.

Dažniausiai paprasti organizacijos darbuotojai neturi pakankamai motyvacijos savo grupinei kultūrai tobulinti ir čia praverčia vadovo valia. Jis turi nuspręsti, ar reikia kultūrinės analizės ir pokyčių bei kokie tikslai keliami šiems procesams.

2. Atrinkti interviu grupes.

Vadovas turėtų padėti tyrėjui / konsultantui parinkti interviu grupes. Pagal tyrimo tikslą, grupės gali būti įvairaus dydžio, valdymo lygio, paskirties ir t. t. Tuomet vadovai turėtų informuoti darbuotojus apie tyrimą, jo tikslus, problemas ir metodus.

3. Tinkamos aplinkos grupiniams interviu parinkimas.

Tai konkretus reikiamo dydžio kabinetas su reikiama įranga.

4. Grupės susitikimo tikslo išaiškinimas.

Organizacijos vadovas turi pristatyti grupės nariams tyrėją / konsultantą ir jo tikslus organizacijoje. Toliau turi būti išaiškinama, kodėl reikalingas kultūrinis tyrimas, kaip jis bus atliktas ir ko reikalaujama iš darbuotojų.

5. Trumpa paskaita apie organizacijų kultūrą.

Organizacijos darbuotojams turėtų būti pristatyta organizacinės kultūros samprata, modeliai ir pagrindiniai elementai.

6. Artefaktų išsiaiškinimas.

Su grupe aptarti generuojamą artefaktų sąrašą. Turi būti klausiama: *Kas ir kaip čia, organizacijoje, yra daroma?*

7. Identifikuojamos vertybės.

Su grupes aiškinamasi organizacijos vertybės klausiant: *Kodėl tai yra daroma?*, *Kas vertinama organizacijoje?*

8. Atskleidžiami pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos.

Geriausiai jos matyti, kai kokių nors artefaktų nebepaaiškina deklaruojamos vertybės arba net prieštaraujama tikrovei.

9. Organizacijos kultūros apibūdinimas.

Susisteminama prieš tai gauta informacija, išskiriama pagrindinė kultūra ir subkultūros.

10. Pristatomi analizės rezultatai.

K. Buchas ir D. K. Wetzelis (2001) siūlo analizuojant sudarinėti lentelę, kurioje būtų surašomi artefaktai: kokiai sistemai jie priklauso, kokias pagrindines prielaidas atskleidžia, ar reikalauja pokyčių (žr. 9 lentelę):

9 lentelė

Organizacinės kultūros analizės pavyzdinė forma

Artefaktai	Sistema	Pagrindinės prielaidos	Keisti? Kaip?
Įėjimai į gamyklą nepažymėti	Struktūra	Nedraugiškumas pašaliečiams	Taip. Užrašyti „Įėjimas darbuotojams“ ir pan.
Teritorijoje nėra šiukšlių	Aplinka	Organizacija didžiuojasi savo požiūriu į aplinką	Ne. Padėkoti atitinkamiems darbuotojams
Aikštelėje nėra vietų lankytojams	Vartotojai	Nepakankamai rūpinamasi klientais	Taip. Pažymėti vietas specialiai klientams

Šaltinis: K. Buch, D. K. Wetzel (2001)

Šią lentelės formą galima būtų papildyti paplitusių vertybių grafa, bandant atskirti jas nuo pagrindinių prielaidų ir atskiriant, kas yra deklaruojama ir kaip mąstoma iš tikrųjų. Tai atskleistų taisytinas vietas ir atitiktų E. Scheino (1992) trijų lygių organizacinės kultūros modelį.

Organizacinės kultūros keitimas

8 skyrius

Geriausiai valdo pokyčius tas, kuris juos sukuria.

Peteris Druckeris

Kultūrą pakeisti nėra lengva. Daugelis vadovų neteisingai įvertina, kiek reikia laiko, kad iš tikrųjų ir ilgam organizacinė kultūra pasikeistų. Kai kurie autoriai abejoja, ar kultūrą iš viso galima pakeisti. Keičiant organizacinę kultūrą ypač aktualu, ar apskritai įmanoma pakeisti giliausius kultūros sluoksnius. E. Scheinas įsitikinęs, kad pagrindinių prielaidų ir įsitikinimų pakeisti neįmanoma, nes organizacijos darbuotojai jų nesvarsto ir nesuvokia. O štai C. Argyris (1993) teigia, kad įsitikinimus ir vertybes galima bandyti iškelti į paviršių, įsisąmoninti, apsvarstyti ir tuomet pakeisti.

Kultūros keitimas – tai ne tik sudėtingas ir daug laiko užimantis, bet ir nelabai ištirtas procesas (Cornwall, Perlman, 1990). Vis dėlto yra kai kurių nuorodų, kaip keisti kultūrą.

Kadangi organizacijos kultūra sudaryta iš palyginti stabilių ypatybių, ją pakeisti sunku. Organizacijos kultūra vystosi daug metų ir giliai įsišaknija vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina. Be to, nuolat veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Tai – raštu suformuluota kompanijos misija ir filosofija, pastatų ir patalpų architektūra, vyraujantis vadovavimo stilius, istoriškai susiklostę atrankos kriterijai, ankstesnė pareigų paaukštinimo praktika, įsišakniję ritualai, pasakojimai apie svarbiausius žmones ir įvykius, ankstesni organizacijos darbo įvertinimo kriterijai ir formali organizacijos struktūra.

8.1. Organizacinės kultūros pokyčių prielaidos

Nors organizacijos kultūrą pakeisti sunku, tačiau nėra neįmanoma, ypač jei susidaro tam tikros sąlygos. Faktai teigia, kad kultūra gali pasikeisti, jei susiklosto dauguma arba visi šie dalykai (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986; Kotter, Heskett, 1992):

- *Egzistuoja arba sukuriama gili krizė*. Tai šokas, sukrečiantis *status quo* pamatus ir sukeliantis abejonių, ar esama kultūra yra aktuali. Krizių pavyzdžiai gali būti netikėtas finansinis nuosmukis, svarbaus kliento praradimas ar konkurentų padarytas technologinis perversmas. Nėra keista, jei kartais vadovai, siekdami sukelti kultūros permainas, specialiai sukuria krizinę situaciją.
- *Vadovų pasikeitimas*. Kad kultūros permainos būtų veiksmingos, reikalingi nauji aukščiausi vadovai, galintys pasiūlyti alternatyvias pagrindines vertybes. Labiau tikėtina, kad šie vadovai suformuos nuomonę, jog jie geba reaguoti į krizę. Čia būtina pakeisti pagrindinį įmonės vadovą, bet kartais gali prireikti pakeisti ir visus kitus aukščiausius vadovus. Kai aukščiausiu kompanijos vadovu tampa žmogus iš šalies, padidėja tikimybė, kad bus įdiegtos naujos kultūrinės vertybės. Priešingai nei paaukštintas pareigomis esamas kompanijos darbuotojas, aukščiausias vadovas iš šalies pasiunčia darbuotojams signalą, kad prasideda permainos.
- *Jauna ir maža organizacija*. Jei organizacija yra ir jauna, ir maža, tikimybė, kad įvyks kultūrinės permainos, padidėja. Jaunesnių organizacijų kultūra nėra taip giliai įsišaknijusi. Kai organizacija maža, jos vadovybei paprasčiau perteikti naujas vertybes. Tai, beje, padeda paaiškinti, kodėl daugelio milijardų vertės korporacijos dažnai patiria sunkumų bandydamos pakeisti savo kultūrą.
- *Silpna kultūra*. Juo labiau kultūra paplitusi ir juo labiau jos nariai sutaria dėl bendrų vertybių, juo sunkiau tokią kultūrą pakeisti. Ir priešingai – silpnas kultūras lengviau pakeisti nei stiprias.

Net kai čia išvardytos sąlygos yra palankios, vadovai neturėtą skubiai ar ryžtingai keisti savo organizacijų kultūros. Kultūros keitimas yra ilgas procesas, kurį reikėtų matuoti ne mėnesiais, o metais.

8.2. Organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos gyvavimo ciklo sąsajos

Organizacinės kultūros keitimo metodai priklauso nuo organizacijos gyvavimo ciklo stadijos (Schein, 1992). Dalykai, kuriais ką tik įsteigtos organizacijos įkūrėjas galėdavo lengvai manipuliuoti, nėra taip lengvai pakeičiami, jei organizacijos veiklos istorija yra ilga ir sėkminga, o narių įsitikinimai, kaip reikia ir kaip nereikia elgtis norint pasiekti gerų įmonės veiklos rezultatų, yra susiformavę. 10 lentelėje pateikta, kaip organizacijai esant tam tikroje gyvavimo ciklo stadijoje sąlygojami tam tikri organizacinės kultūros keitimo mechanizmai:

1) Pirmoje stadijoje organizacijos įkūrėjais pasitikima, laikomasi jų įsitikinimų ir prielaidų, kaip vystyti verslą, jei organizacija veikia pelningai ir auga. Šiuo metu svarbiausia suprasti, kuo ši organizacija išsiskiria iš kitų ir kaip jai elgtis savo aplinkoje. Jeigu sekasi, sėkmę sąlygojusi elgsena ir nuostatos tampa „klijais“, laikančiais į organizaciją atėjusius naujus darbuotojus kartu – ir to mokomi visi naujokai. Augimo stadijoje organizacinė kultūra lengvai palaikoma, nes dažniausiai jos kūrėjai padeda ją puoselėti. Kadangi naujai organizacijai svarbiausia rasti savo vietą po saule, dažnai ji aktyviai priešinasi kultūriniams pokyčiams ar net ignoruoja jų galimybę, jei tik negresia bankrotas.

10 lentelė

Organizacinės kultūros keitimo mechanizmai pagal organizacijos gyvavimo ciklo stadijas

Organizacijos gyvavimo ciklo stadija	Pokyčio mechanizmas
Įkūrimas ir augimas	Augimo pokyčiai dėl evoliucijos; Savivaldi evoliucija per įžvalgas; Valdoma evoliucija per hibridus;
Vidutinis amžius	Sistemiškas pasirinktų subkultūrų skatinimas; Technologinės vilionės; Pašalinių įtraukimas;
Branda ir smukimas	Skandalai ir mitų sprogimas; „Apsisukimas“; Susijungimai ir įsigijimai; Sugriovimas ir atgimimas.

Šaltinis: E. Schein (1992)

2) Augimo stadijoje kultūriniai pokyčiai vyksta kaip bendroji evoliucija. Šiam laikotarpiui būdinga diversifikacija, didėjantis sudėtingumas, didesnis diferencijavimosi ir integravimosi lygis. Suformuotos kultūros elementai vystomi kaip gynyba, jie palaikomi ir stiprinami metų metais, vystomasi į dar sudėtingesnę struktūrą. Specifinė evoliucija vyksta specifinių šakų organizacijose ir kuria specifinę jų kultūrą. Savivaldi evoliucija vyksta per įžvalgas, kai patys organizacijos nariai suvokia, įžvelgia, kaip organizacijos kultūra turi keistis organizacijai augant, nes kitaip sunkėja veiklų atlikimas ir procesų vyksmas (pvz., kolektyvas skaidomas į darbo grupes, retinami ir ilginami susirinkimai ir pan.). Valdoma evoliucija per hibridus – kai vadovybėje atsiranda žmonių, suvokiančių augančios organizacijos reikmes. Pastarieji parenka „hibridus“ pagrindiniams darbams, t. y. senosios kultūros narius, geriausiai atstovaujančius naujiems įsitikinimams ir prielaidoms, kurias vadovai nori sustiprinti, ir palaipsniui išstumia senuosius.

Visos organizacijos ilgainiui pereina diferenciacijos procesą. Kai išauga darbuotojų, vartotojų, prekių ir paslaugų kiekis, vienam vadovui jau nepavyksta suvaldyti situacijos. Jei organizacijai sekasi, neišvengiamai steigimai nauji verslo vienetai ir padaliniai. Juose, pasinaudojus centrinės būstinės padėtais kultūros pagrindais, sąmoningai ar nesąmoningai naujo padalinio vadovo ir lyderio iniciatyva imama kurti unikali subkultūra. Kai organizacijose atsiranda daugiau subkultūrų, tai pasireiškia:

- funkciniu atsiskyrimu;
- geografine decentralizacija;
- produkto, technologijos ar rinkos atskyrimu;
- padalinių susiskirstymu;
- hierarchinių lygių atskyrimu;
- susivienijimu su kitomis smulkiomis organizacijomis.

3) Dažnai vidutinio amžiaus organizacijai vadovauja nebe pirma karta vadovų, o įkūrėjai paprastai jau neturi galimybių daryti norimos įtakos kultūrai. Vadovavimo perėmimo laikotarpiais dažnai konfliktuojama, nes pasitaiko radikaliai nusiteikusių vadovų, kurie vykdo kultūrinius pokyčius, norėdami įgyti galių ir parodyti jas neįsigilinę į pagrindines prielaidas, įsitikinimus ir vertybes, sudarančius organizacijos kultūros pagrindą. Šiuo laikotarpiu organizacijos kultūra priimama arba bandoma pakeisti natūraliai neįsigilinus į jos elementus ir jų atsiradimo priežastis, nes organizacijos narius įtraukia struktūra ir procesai, laikantys stipriau, nei kultūra.

Vidutinio amžiaus organizacijos kultūra retai būna vienalytė. Norint keisti jos kultūrą, galima pasirinkti vieną iš pažangesnių jau egzistuojančių grupių subkultūrų, ją paviešinti, pateikti tinkamu pavyzdžiu ir skatinti kitus organizacijos narius prie jos pritapti. Taip galima tolydžio numarinti pagrindinę organizacijos kultūrą, vadovų nuomone, netinkančią nūdienai. Kartais organizacinės kultūros pokyčiai vyksta neplanuotai, veikiami naujų prisiimtų technologijų ir inovacijų. Tuomet organizacijos nariai laikmečio priversti keičia elgseną, vertybes ir pan. (pvz., artimas bendravimas keičiamas interneto kultūra, dėl informacinių technologijų sklaidos plečiasi bendravimo kultūrinis tinklas, keičiasi net kalba ir t. t.). Organizacinė kultūra gali būti keičiama įliejus „šviežio kraujo", pakeitus dominuojančių grupių įtaką ar vadovą. Šis dažnai atsiveda patikėtinių komandą, kurie užima esamų vadovų ir kitų darbuotojų vietą. Nauji organizacijos nariai natūraliai bando paskleisti savo kultūrinius įsitikinimus ir vertybes. Nuo jų taip pat priklauso, kaip bus suvaldytas natūraliai kylantis senbuvių pasipriešinimas visoms kultūrinėms naujovėms.

General Motors (*GM*) *Saturn* padalinio nesėkmės baigėsi įsteigus bendrą *GM* įmonę su *Toyota* ir ėmus gaminti du *GM* ir vieną *Toyotos* modelius. Šios atsineštos naujos technologijos padidino darbo efektyvumą net 30 proc., iki minimumo sumažino brokuotų gaminių skaičių, pravaikštas, streikus ir t. t. Įmonės darbuotojai iki tol pasakodavo istorijas: automobilių durelių viduje palikdavę nesuvalgytus mėsainius ir įsivaizduodavę, kaip vairuotojai ilgai kęsdavę neaiškius kvapus, arba kaip netvarkingai surinktos vidinės tvirtinimo detalės ilgus metus turėtų nepaaiškinamai barškėti, ir pan. Įsteigus bendrą įmonę naujos technologijos leido gaminti aukštos kokybės gaminius, o kokybės svarbos vartotojui ir visai organizacijai perteikta samprata nebeleido darbuotojams atsainiai žiūrėti į darbo rezultatus. Jie ėmė jausti dar didesnį įsipareigojimą įmonei, kai miesto gatvėse pasipylė jų pagaminti *Toyota Corolla* automobiliai.

4) Brandos stadijoje organizacijos išvysto valdymo ideologijas ir palaikomas vertybes, praktikoje tapusias sėkmingomis, pavyzdžiui, komandinis darbas ar darbuotojų asmeninių poreikių tenkinimas komandiruotėse.

Kultūrinius pokyčius šioje stadijoje dažnai daryti priverčia tam tikri įvykiai, lydimi skandalų ir pasakojimų, kurie griauna pagrindines prielaidas ir vertybes liudijusius mitus. Skandalai ir įvykiai nesukelia automatinių kultūros pokyčių, tačiau verčia vadovus peržiūrėti normas ir praktikas, jau įaugusius į kraują.

Vienoje tarptautinėje įmonėje visuomet buvo didžiuojamasi, kad darbuotojams suteikta galimybė kilti karjeros laiptais, dažnai siūloma tarptautiniuose filialuose užimti vadovo pareigas užtikrinus geras gyvenimo ir darbo sąlygas, didelį atlyginimą ir pan. Tačiau vieno tarptautinių padalinių vadovų savižudybė privertė atsitokėti ir sugriovė mitą apie užsienyje užtikrintas geras darbo sąlygas.

Brandžios organizacijos nustoja augti, vėliau stebimas pajamų mažėjimas, ir tai verčia organizacijos vadovus susimąstyti, ką keisti norint grįžti į senus gerus laikus. Dažnai tokioje situacijoje praktikuojami seni darbo metodai ir elgsena nebeduoda tų pačių rezultatų, todėl juos reikia keisti pažangesniais. Supratus, kad senais metodais nieko, išskyrus bankrotą, nepasieksi, tenka apsisukti ir eiti kitu keliu. Visi organizacijos nariai privalo įsitraukti į kultūrinius pokyčius, jiems turi būti paaiškinta, kodėl senoji kultūra netinkama. Reikia mokytis, keisti struktūrą ir procesus ir už tai turi būti atlyginta. Jei organizacijai vienai nesiseka, gali tekti susijungti su kita ar pakeisti savininkus, ar iš esmės reorganizuotis. Kultūriniai pokyčiai po tokių perversmų ypač sudėtingi, reikalauja efektyvaus lyderiavimo, įtraukiančių naujų idėjų, atlyginimo sistemų, tačiau yra neišvengiami norint išlikti. Sakoma, kad radikaliai transformuoti brandžios organizacijos kultūrą yra nepalyginamai sudėtingiau nei kurti naują organizaciją su nauja organizacine kultūra.

Kuriant organizacinės kultūros pokyčių programą, pirmiausia reikia nusistatyti kultūros pokyčių tikslus – turi būti aiškiai suprasta, ką, kodėl ir kaip reikia keisti. Taip pat būtina suvokti, kad šie tikslai bus suprasti tik tada, kai pasiekti rezultatai liudys sėkmę, o darbuotojai bus motyvuoti ir kontroliuojami. Taip pat reikėtų nepamiršti, jog kultūrinės transformacijos trunka ilgai, ir organizacijos nariams psichologiškai sunku iškęsti nežinomybę bei neapibrėžtą situaciją. Todėl organizacinė kultūra turi būti keičiama tikslingai, apgalvotai ir planuotai.

8.3. Organizacinės kultūros pokyčių tipai

K. Markusas (2000) skiria tris kultūrinių pokyčių tipus:

- apgalvotus,
- nesąmoningus,
- padrikus.

G. Gordono (1991) kultūrinių pokyčių klasifikacija kitokia – pagal pokyčių mastą. Anot jo, organizacijos kultūra ilgainiui gali keistis savaime,

t. y. *evoliuciniu* būdu, arba gali būti keičiama pagal turimą viziją staigiai ir tikslingai, t. y. *revoliuciniu* būdu. G. Gordono teigimu, kultūros evoliucionuoja net ir taikiausiais laikais, tik labai pamažu. Ekonominės krizės, įstatymų pakeitimai, socialiniai pokyčiai kelia grėsmę organizacijos išlikimui, tada, kaip savisaugos reakcija, kultūra kinta.

K. T. Dalavigne ir J. D. Robertsonas (1994) išskiria dar ir trečią, tarpinį atvejį – *pertvarkinį keitimą* evoliucijos procese. Jie teigė, kad kiekviena pertvarka turi būti „išnešiota", t. y. neturi būti atliekama skubotai. Pirmiausia pravartu susipažinti su esminiais jos elementais. Pertvarkoje galima įžvelgti hierarchiją, kurios kiekvienas aukštesnis lygmuo yra sudėtingesnis už žemesnįjį. Pertvarkos seka gali būti tokia:

1. Fizinių objektų keitimas;
2. Veiklos būdų keitimas;
3. Mąstymo būdų ir ideologijų keitimas;
4. Pasaulėvokos keitimas;
5. Vertybinių orientacijų keitimas.

Pagal šią hierarchiją fizinius objektus, turint lėšų, pakeisti nesudėtinga, o štai vertybinės orientacijos keitimasis vyksta lėčiausiai.

Daug autorių yra pateikę metodikų ir būdų, kuriais reikėtų keisti darbuotojų elgseną, o kartu – įsitikinimus ir požiūrį. A. Williamsas ir kiti (1989) organizacinės kultūros keitimo procese išskiria šias veiklos sritis:

1. Organizacijos darbuotojų keitimas.

Pakeitus organizacijos darbuotojus, ypač užimančius kertines pareigas, galima pakeisti organizacijoje bendrai įsiviešpatavusius požiūrius bei įsitikinimus. Todėl parinkti, įdarbinti ir atleisti personalą – kertinė organizacijos kultūrinių pokyčių proceso dalis. Ypač didelę įtaką daro naujai priimti žmonės. Naujieji vadovai gali suteikti organizacijai naujų idėjų ir ateities vizijų, tai veikia kaip kultūros keitimo veiksnys.

2. Darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimas.

Įvairiuose organizacijos padaliniuose paprastai atsiranda skirtingų subkultūrų. Todėl darbuotojų perkėlimas iš vienų pareigų ar darbo vietų į kitas ar nuolatinė rotacija gali padaryti didelę įtaką organizacinei kultūrai.

3. Darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimas.

Žmonių požiūrį ir įsitikinimus keičia ir formuoja šie veiksmai: kolektyvo lyderiai, pareigybių etalonai, grupiniai valdymo metodai, formalusis bendravimas, aiškinamasis darbas ir vadovų mokymas. Organizacijose šie veiksniai dažnai pasitelkiami kaip praktiniai metodai darbuotojų požiūriui

keisti, tačiau dažniausiai strateginiais, o ne organizacinės kultūros keitimo tikslais. Daugelyje organizacijų pripažįstama ryškių individų svarba, įtvirtinami tam tikri jų elgesio bruožai. Kolektyvo lyderiai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūris, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams. Vienas kultūros keitimo būdų – formalios grupinės diskusijos, pavyzdžiui, rytinės penkiaminutės, komandų pasitarimai, kokybės būreliai. Diskusijomis siekiama labiau įtraukti darbuotojus į grupės užduoties vykdymą, gerinti bendravimą ir savitarpio kontrolę, skatinančią grupės problemų sprendimo patirtį, ugdyti „valdymą dalyvaujant". Grupinės diskusijos – puikus mechanizmas bendriems įsitikinimams ir vertybėms kurti, tačiau šiek tiek pavojingas. Nuo diskusijos objekto, turinio, vedimo būdo bei krypties, grupės sudėties ir vadovo gebėjimų priklauso, kaip tie įsitikinimai pasikeis. Labiau orientuotos, struktūrizuotos ir kontroliuojamos grupinės diskusijos pavyzdys – praktinio mokymo dalį sudaranti diskusija. Darbuotojų požiūrį keičiantis formalus bendravimas yra konferencijos, vaizdinė informacija, sienlaikraščiai, informaciniai biuleteniai ir įmonės laikraščiai.

Jei mažinant išlaidas ir siekiant pelno reikia smarkiai sumažinti darbuotojų skaičių, organizacijoms iškyla uždavinys išsaugoti atleidžiamų darbuotojų nepriešiškumą ir kurti tolesnę jų darbo veiklą skatinančią kultūrą. Taigi atleidžiamiems ir liekantiems dirbti darbuotojams reikia gerai išaiškinti keitimų priežastis, atleistiems darbuotojams padėti morališkai ir dalykiškai prisitaikyti, susirasti naują darbą.

Labai svarbus darbuotojų požiūrių keitimo veiksnys – organizacijos vadovų mokymas. Dažnai aukščiausio lygio vadovai vyksta į kursus, o žemesnio lygio vadovus moko į organizaciją pakviesti konsultantai.

4. Darbuotojų elgsenos keitimas.

Ph. Crosby teigė: keičiant organizacinę kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, lemiančius elgesio bruožus. Tačiau gali būti ir atvirkščiai – ugdant naujus individų gebėjimus, kinta jų įsitikinimai, pavyzdžiui, darbuotojai tol netikės, kad jų produktas privalo būti kokybiškas, kol suvoks sugebą tokį padaryti.

5. Organizacijos sistemų ir struktūrų keitimas.

Organizacijos struktūros kitimas veikia ir jos kultūrą, tačiau tas poveikis sunkiai numatomas. Todėl nepatartina keisti struktūrą vien tik norint pakeisti organizacinę kultūrą. Reikia sistemiškai išanalizuoti esamą organizacijos valdymo struktūrą ir išsiaiškinti jos dermę su naująja orga-

nizacine kultūra. Struktūrą verta keisti pagal poreikį ir sukurti palankią terpę kultūriniams pokyčiams, o vėliau – naujai organizacinei kultūrai puoselėti. Organizacijos atlyginimų, darbo vertinimo, kontrolės sistemos irgi susijusios su tam tikru elgesiu, todėl daro įtaką darbuotojų požiūriui. Vykdant kultūrinius pokyčius, šias sistemas dažniausiai tenka peržvelgti ir tobulinti ar net radikaliai keisti.

6. Organizacijos įvaizdžio keitimas.

Paskutinis būdas organizacijos kultūrai keisti – organizacijos įvaizdžio formavimas. Turi būti ugdomas palankus vartotojų ir darbuotojų požiūris į organizaciją. Palankus požiūris į organizaciją – tai ne palankus požiūris į savo darbą, produktą, kokybę ir t. t. Organizacijos įvaizdis kuriamas pasitelkus vidinę ir išorinę reklamą, saugant organizacijos vardą, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, puoselėjant organizacijos tradicijas (įvairias šventes, renginius), viešai skelbiant sėkmingą organizacijos veiklą per viešuosius ryšius ir pan.

R. W. Woodmanas (1989) pateikia mechanizmą, kuris padeda keisti organizacinę kultūrą per vadovų mąstymo bei valdymo stiliui taikomus būdus:

1. Išsiaiškinti, ką vadovai akcentuoja, į ką kreipia dėmesį;
2. Būdai, metodai, kuriais vadovai reaguoja į kritines situacijas;
3. Mokymo programos:

- Išankstinis mokymas (iki reorganizavimo pradžios) – personalas mokomas (teoriškai ir praktiškai) dirbti naujomis sąlygomis;
- Perkvalifikavimas arba kvalifikacijos kėlimas reorganizavimo metu.

1. Aiškūs kriterijai, pagal kuriuos suteikiamos pareigybės ir apdovanojimai;
2. Verbavimo, atrankos, skatinimo ir pašalinimo iš organizacijos kriterijai.

A. Stewartas (1991) rekomenduoja strategijas, kurias taikant organizacijoje sėkmingai gali būti įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčiai:

1. Išanalizuoti esamą organizacijos kultūrą taikant interviu, anketavimą, grupių diskusijas. Pirmiausia reikia identifikuoti vyraujančią normų, vertybių, taisyklių, kurios apibūdintų esamą organizacijos kultūrą, sistemą;
2. Sukurti naujos organizacinės kultūros viziją, numatyti būdus, priemones, kaip reikia veikti, kad tai išsipildytų;
3. Visus darbuotojus įtraukti į pokyčius;

4. Nuosekliai bendrauti, aiškinti pokyčių naudą. Norint išsiaiškinti norimą organizacinę kultūrą, būtina, kad visi darbuotojai gerai suvoktų formuojamas naujas vertybes. Tam tiks pokalbiai grupėse, susirinkimai, spausdinta medžiaga, galima pasitelkti organizacijos gandų ir istorijų pasakotojus, taip pat tiks kontaktai su spaudos atstovais;

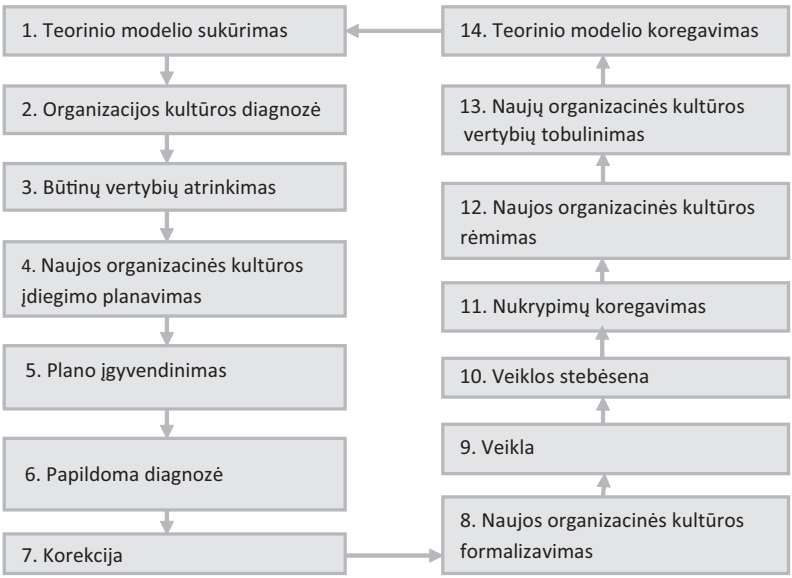
5. Skatinti ir stiprinti naują organizacinę kultūrą. Reikėtų įvairiomis priemonėmis darbuotojus motyvuoti elgtis taip, kaip tikimasi naujomis sąlygomis;

6. Vykstant pokyčiams reikia nuolatinio aukščiausios vadovybės palaikymo;

7. Išvystyti socializacijos sistemą, kad nauji darbuotojai efektyviau gerintų organizacinę kultūrą.

Organizacinę kultūrą būtina keisti nuosekliai ir kantriai – tai ilgas procesas. Retai organizacinę kultūrą pavyksta pakeisti per 5 ar 10 metų, gali prireikti ir daugiau laiko.

Siūlomas eklektinis organizacijos kultūros keitimo proceso modelis, kurį sudaro 14 pagrindinių etapų, pateiktų 29 pav. (Šimanskienė, 2002):



29 pav. Organizacijos kultūros keitimo procesas (Šimanskienė, 2002)

1. Naujos organizacijos kultūros teorinio modelio kūrimas. Įmonės vizijos, misijos, tikslų bei strategijos pagrindu nustatoma, kokių vertybinių orientacijų, žinių, gebėjimų ar patirties, bendravimo ir komunikacijų reikės užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti. Į diskusijas reikėtų įtraukti visus organizacijos darbuotojus.

2. Atliekama *organizacijos kultūros diagnozė.* Naudoti galima bet kurį metodą: apklausą, interviu, stebėjimą ir t. t.

3. Būtinų vertybių atrinkimas. Iš gautų diagnozės duomenų reikia išskirti vertybes, kurios yra būtinos ir sutampa su naujos organizacijos kultūros siekiais. Likusias reikėtų dar kartą patikslinti ir, jeigu reikia, sukurti veiklos planą, kaip pakeisti norimomis.

4. Naujos organizacinės kultūros įgyvendinimo planavimas. Būtina parengti žmonių papildomo mokymo, ugdymo, įtikinimo planus ar veikimo scenarijus, padėsiančius įgyvendinti sumanymą.

5. Įgyvendinimas, t. y. atlikti suplanuotus veiksmus. Svarbu kontroliuoti plano vykdymą, koordinuoti veiksmus, siekti, kad planas būtų įgyvendintas.

6. Papildoma diagnozė. Patikslinami žmonių sąmonės, elgsenos pokyčiai. Reikia išsiaiškinti, kiek žmonių naujovėms pritaria, kiek prieštarauja.

7. Korekcija. Šis etapas reikalingas tam, kad planas neegzistuotų tik formaliai. Svarbu išsiaiškinti, ar visi darbuotojai teisingai supranta, ko iš jų tikimasi.

8. Naujos organizacinės kultūros formalizavimas. Šiuo etapu patikslinama, kokios vertybės pripažįstamos, dar kartą svarstoma ir, jeigu reikia, priimamos pataisos.

9. Reglamentuota naujos organizacijos kultūros veikla. Šiame etape nauja organizacijos kultūra jau įteisinta, praktiškai kuriamos ir pasakojamos naujos istorijos su naujais herojais, nustatomos naujos ceremonijos, įdiegiami nauji elgesio modeliai ir pan.

10. Veiklos stebėsena. Stebima, kaip įgyvendinamas organizacijos kultūros įsakymas, ar viskas vyksta taip, kaip buvo numatyta. Tam turi būti paskirti atsakingi darbuotojai.

11. Nukrypimų koregavimas. Jei pastebima, kad pažeidinėjami įsakymo reikalavimai, privalu reaguoti, išsiaiškinti priežastis.

12. Naujos organizacinės kultūros rėmimas. Būtinas veiksmų planas, pagal kurį nuolat papildomai aiškinami, tvirtinami, stiprinami teigiami dalykai.

13. Naujų organizacinės kultūros vertybių tobulinimas. Galimas tik nuolat sistemiškai pereinant ankstesnius etapus. Gali būti taip, kad darbuotojai atras naujų savybių, galinčių būti naudingų organizacijai.

14. Teorinio modelio koregavimas. Svarbu taisyti pasirinktą modelį, kad jis taptų nenutrūkstamo tobulėjimo proceso modeliu.

Organizacija ir jos nariai turi pereiti visas pirmąkart K. Lewino (1951) pateiktas ir E. Scheino (1992) modifikuotas organizacinės kultūros pokyčio stadijas:

1. Atšildymas – būtina sukurti pokyčio motyvaciją:

- Paviešinti susirūpinimą keliančius įvykius ir duomenis apie organizacijos veiklą;
- Sukelti nerimą dėl organizacijos galimybių išgyventi ar kaltę dėl šių įvykių;
- Palaikyti psichologinio saugumo jausmą, aiškinti kultūrinių pokyčių svarbą organizacijai ir asmeniui.

2. Organizacinės kultūros pokytis:

- Išmokti naujas koncepcijas, reikšmes, standartus;
- Išmokti ir imituoti vaidmenis;
- Mokyti per bandymus ir klaidas.

3. Užšaldymas – įtvirtinti naujas koncepcijas, reikšmes ir standartus:

- Pagalba identifikuoti save naujoje organizacijos kultūroje, padėti nugalėti adaptavimosi baimę (dėl kompetencijos trūkumo, prarasto statuso, nutrūkusių socialinių santykių ir pan.);
- Mokytis naujų koncepcijų, elgsenų ir standartų.

8.4. Pasipriešinimas kultūriniams pokyčiams organizacijose

Jei darbuotojai keitimų nepalaiko, prasideda nesutarimai ir smunka efektyvumas. Suvokę kaitos svarbą, darbuotojai įsipareigoja diegti pakeitimus. Prisidėdami prie pageidaujamo jiems palankaus galutinio rezultato, jie išgyvena stipresnį savigarbos pojūtį. Žmonės, pradėję spręsti problemas ir keisti darbo procesus, ima geriau suprasti organizaciją. Dėl to palengvėja įvairių darbo padalinių bendravimas ir bendradarbiavimas. Sužinojus, kaip atliekami kiti darbai, galima geriau derinti pastangas ir

dirbti drauge. Tada bus matyti teigiami visos organizacijos rezultatai. Kad žmonės būtų veiksmingai valdomi, žinios ir valdžia turi būti perduodama į žemiausius organizacijos lygmenis (Barczyk, 1999). Organizacijos, „nuleidžiančios" apdovanojimus, valdžią ir žinias iki žemiausio lygmens, stengiasi kiekvieną darbuotoją įtraukti ir įgalioti. Organizacijos darbuotojai turi turėti galimybių susisiekti su vidiniais ir išoriniais vartotojais, kurie gali perteikti požiūrį į konkrečias problemas (grįžtamasis ryšys). Galutinis įtraukimo tikslas – nuolatinė spontaniška iniciatyva (Barczyk, 1999). Darbuotojai turi imtis atsakomybės daryti sprendimus, nes yra apmąstę situaciją ir reaguoja į ją. Situacijas reikia suprasti kaip progas, o ne tik kaip ženklą skelbti pavojų. Mąstymas turi būti kiekvieno darbo proceso dalis. Gerai apsvarsčius situacijas, atsiranda galimybių rinktis, ką daryti. Keisti žmogaus elgseną pokyčių metu turėtų vadovai, tačiau nereikia užmiršti, kad pokyčių naudą vienaip gali suprasti darbuotojai, visai kitaip – vadovai (Tansik, Chase, Aguilano, 1980).

Dažnai vadovai susiduria su dideliu pasipriešinimu permainoms. Žmonės priešinsis, jei nesupras permainų tikslo, jei permainos kels netikrumą ar susiskaldymą, arba jausdami, kad permainos bus nepalankios jiems ir organizacijai. Kai kurie vadovai bando palaužti pasipriešinimą stiprindami savo galią ir kontrolę, tačiau priešinimasis dažnai sustiprėja, jei permainos primetamos prievarta. Pažangūs vadovai supranta, kad geriau siekti savanoriško įsipareigojimo permainoms per atvirą bendravimą, dalyvavimą ir savitarpio pasitikėjimą.

Paprastai permainų metu atsiranda kelios darbuotojų stovyklos: sutinkantys su pokyčiais, besipriešinantys pokyčiams ir pasyvieji, laukiantys, kuri grupė laimės, ir prie tų prisijungsiantys. Tačiau norint padaryti sistemai esminį poveikį, būtina „kritinė palaikymo masė", t. y. darbuotojų, kurie pritaria naujiems pokyčiams, dauguma. Kai jos nėra ar nepavyksta jos sukurti, vadovas dažniausiai išeina iš jam netinkamos sistemos į tinkamesnę arba kuria naują organizaciją. Kai organizacijos vadovai iš tikrųjų žiūri į darbuotojus kaip į pagrindinį veiksnį, pagrindiniu uždaviniu jiems tampa sudaryti tinkamą organizacinę kultūrą, palankų valdymo klimatą, galimybes atskleisti gebėjimus.

J. P. Kotteris, J. L. Heskettas (1992) pateikia metodus, kaip įveikti pasipriešinimą pokyčių procesui (žr. 11 lentelę):

11 lentelė

Metodai įveikti pasipriešinimą pokyčiams

Metodas	Įeina	Naudojamas, kai...	Pranašumai	Trūkumai
1. Išsilavinimas + bendravimas	Paaiškinti pokyčio poreikį ir logiką pavieniams asmenims, grupėms ar net organizacijoms	Trūksta informacijos ar kai informacija ir analizė yra netikslios	Jau įtikinti žmonės dažnai padeda diegti pokytį	Gali pareikalauti labai daug laiko, jei apima daug žmonių
2. Dalyvavimas + įtraukimas	Organizacijos narių prašoma padėti suprojektuoti pokytį	Iniciatoriai neturi visos reikalingos informacijos, kad suprojektuotų pokytį, o kiti turi pakankamai valdžios priešintis	Dalyvaujantys žmonės bus pasiryžę įdiegti pokytį, o bet kuri tinkama ir jų turima informacija bus įtraukta į pokyčio planą	Gali pareikalauti labai daug laiko, jei dalyviai suprojektuoja netinkamą pokytį
3. Pagalba + parama	Pokyčių paveiktiems žmonėms siūlomos perkvalifikavimo programos, poilsio dienos, emocinė parama ir supratimas	Žmonės priešinasi dėl prisitaikymo prie pokyčių problemų	Joks kitas metodas taip gerai netinka prisiderinimo problemoms spręsti	Gali užimti daug laiko, bus brangus ir vis tiek nepasiteisins
4. Derybos + susitarimas	Deramasi su galimais besipriešinančiais; reikalaujama pateikti raštu supratimo protokolų	Asmuo ar grupė, turintys nemažai valdžios pasipriešinti, įvykus pokyčiui aiškiai pralaimės	Kartais tai yra palyginti lengvas būdas išvengti didesnio pasipriešinimo	Gali būti per brangus, jei paskatins kitus derėtis dėl paklusnumo
5. Manipuliavimas + asimiliavimas	Pagrindiniams asmenims suteikiamas norimas vaidmuo pokyčiui suprojektuoti ir įgyvendinti	Kitos taktikos nepasiteisins ir bus per brangios	Tai gali būti palyginti greitas ir nebrangus pasipriešinimo problemų sprendimas	Gali skatinti tolesnes problemas, jei žmonės pajus, jog jais manipuliuojama
6. Aiški + numanoma prievarta	Grėsmė netekti darbo ar būti perkeltam, pareigos neaukštinamos ir t. t.	Esmė – greitis, o pokyčio iniciatoriai turi žymią valdžią	Tai greitas metodas ir gali nugalėti bet kokį pasipriešinimą	Gali būti rizikingas, jei žmonės pasipiktins iniciatoriais

Šaltinis: J. P. Kotter, L. A. Schlesinger (1979)

Reikia pabrėžti, kad vadovai, vykdydami kultūrinius pokyčius, visuomet turėtų taikyti pirmuosius tris metodus, o kitų imtis pagal būtinybę. Tačiau dažna vadovų klaida praktikoje – pradėti taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodus iš sąrašo apačios į viršų. Tai organizacijoje sukuria socialinio konflikto klimatą dar net neįgyvendinus kultūrinių pokyčių.

S. Silverzweigas ir R. F. Allenas (1976) taip pat nurodo kultūros keitimo sunkumus. Gali būti, kad vadovai tik gražbyliauja kalbėdami apie savo atsidavimą naujai kultūrai. Verslininkiška kultūra nesuklestės apsimetimo ir formalaus pasirodymo aplinkoje – ji kuriama ant stipraus tikrovės ir padorumo pagrindo. Jeigu organizacijos vadovas nėra atsidavęs kultūrai, kodėl tai turėtų daryti kiti? Antra, tikėtina, kad žmonės nepriims naujų vertybių, įsitikinimų ar elgesio normų, jeigu matys, kad jų kolegos atleidžiami ar su jais blogai elgiamasi. Trečia, gali būti skirta per mažai dėmesio kai kuriems arba visiems darbuotojų lygiams. Organizacijai nenaudinga, kai žemesnio lygio darbuotojai yra pikti, užguiti ar nori „suvesti sąskaitas su bosais“. S. Silverzweigas ir R. Allenas (1976) pateikia veiklas, būtinas kultūros keitimo procesui:

1. Įtraukti žmones. Norint pakeisti kultūrą, būtina tuo sudominti žmones, įtraukti juos į šį procesą. Kultūros pokyčiai negali būti valdomi įsakymais.

2. Akcentuoti rezultatus. Dalį vizijos sudaro tai, kad žmonės gali matyti ateitį; jie žino, kur eina ir ko siekia. Rezultatų akcentavimas sutelkia žmones visur siekti permainų.

3. Visuotinės sistemos požiūris. Kultūra įsiskverbia į kiekvieną organizacijos kampelį ir plyšelį. Jeigu požiūris į organizacijos pakeitimą nėra visuotinis, permainos tikriausiai nepavyks.

4. Situacija be pralaimėtojų. Jeigu tenka keisti kultūrą, dėl permainų turėtų laimėti kuo daugiau žmonių. Norint, kad žmonės įsitrauktų į pakeitimų procesą, jaustųsi vertinami ir jų nebaugintų permainos, reikia išlaikyti gerą nuomonę apie save – permainos pagal galimybes turėtų lemti situaciją be pralaimėtojų. Laimėti turi ir organizacija, ir jos darbuotojai.

5. Atsidavimas. Tai psichologinis prisirišimas prie idėjos ar grupės. Nauja kultūra privalo ne tik palaikyti žmonių atsidavimą, bet ir jį stiprinti.

6. Susitelkimas ties kultūros pakeitimu. Kiekvienas pasikeitimas turi atspindėti trokštamą naują kultūrą. Kultūros, kuri pabrėžia lygiateisiškumą, patalpos bus pertvarkytos taip, kad nė vienas darbuotojas neturės

prabangaus kabineto ar patalpų, kurios nebūtų visiems prieinamos. Rezultatus pabrėžianti kultūra sieks tai atspindinčios skatinimo sistemos ir pan.

Norint pakeisti elgseną, labai svarbūs šie principai (DuBrin, Ireland, Williams, 1989):

1. Pozityvus sustiprinimas yra efektyvesnis už bausmes;
2. Laiku taikomos nuobaudos yra būtinos, bet vis dėlto neigiamai veikia organizacijos narius;
3. Efektyvius motyvus turi pripažinti darbuotojų dauguma;
4. Apdovanoti būtina kuo greičiau, kai tik darbuotojas atlieka darbą taip, kaip to reikalauja taisyklės;
5. Turi būti aiškūs tikslai ir konkretūs terminai, iki kada darbas turi būti atliktas, darbuotojas turi aiškiai žinoti, už kokią elgseną jis gali būti apdovanotas;
6. Labai svarbus grįžtamasis ryšys. Darbuotojai turi žinoti, ką daro blogai ir ką atlieka gerai, tačiau kritikuoti reikia tik asmeniškai, minimizuojant neigiamą efektą;
7. Poreikio mokyti nereikėtų painioti su poreikiu motyvuoti, pavyzdžiui, mažas darbuotojų darbo efektyvumas gali būti dėl aiškios motyvacijos stokos, o ne žinių trūkumo.

T. Dealas, A. Kennedy (1982) nurodo, kada kyla kultūrinių problemų:

1. Kai nereaguojama į aplinką, į tai, kas vyksta iš tikrųjų;
2. Orientuojamasi tik į trumpalaikes perspektyvas;
3. Kyla moralinių problemų, kai darbuotojai yra nuolat nepatenkinti, kritikuoja organizaciją ir pan.;
4. Kai toje pačioje organizacijoje gyvuoja skirtingi aprangos, ritualų, įpročių ir kiti reikalavimai;
5. Emocinis protrūkis – tai rimčiausias simptomas, kai žmonės nori kovoti tarpusavyje, prieš valdžią, mitinguoja ir t. t.

D. Nadleris, M. Nadleris ir P. Thiesas (2001) ištyrė daugiau nei 100 didelių organizacijų ir pateikė 5 pamokas, kurias išmoko ir kurios naudingos išmokti prieš vykdant kultūrinius pokyčius:

1. Kultūrinių pokyčių dažniausiai niekas nepageidauja.

Organizacijų vadovai klysta galvodami, jog pakeitę darbuotojų elgseną, pakeis organizacinę kultūrą. Dažniausiai būna atvirkščiai – atlikus pokyčius, leidžiančius efektyviai siekti strateginių tikslų, galima pakeisti ir organizacinę kultūrą. Dažnai vadovai verčia darbuotojus prisitaikyti prie pokyčių. Taip pakeičiama elgsena, bet ne vertybės ar įsitikinimai.

2. Sėkminga kultūra reikalauja konkrečių, matomų veiksmų tuose organizacijos elementuose, kurie užtikrina pokyčio svertus.

Keičiant organizacinę kultūrą, reikia keisti ir lyderių elgseną, valdymo praktiką, organizacijos valdymo struktūrą, sistemas ir formalius procesus (žr. 12 lentelę). Kai organizacinė kultūra keičiasi kartu su šiais elementais, pokyčiai lengviau pasklinda, ilgiau gyvuoja ir aiškiai susisieja su pagerėjusiais organizacijos veiklos rezultatais.

12 lentelė

Organizacinės kultūros pokyčių svertai

Svertas	Apibūdinimas	Tikslas
Organizacinis kontekstas	Struktūros, sistemos ir procesai, kurie lemia organizacinę elgseną (pvz., atlyginimo sistema, apsirūpinimas personalu praktika ir pan.)	Keisti struktūrą ir sistemas, norint sulaukti tinkamos elgsenos ir rezultatų
Institucinė lyderystė	Aukščiausių ir linijinių vadovų veiksmai ir elgsena	Didinti lyderių gebėjimus aiškiai pateikti naują kultūrą ir ko tikimasi iš kiekvieno darbuotojo, modeliuoti norimą elgseną, skatinti elgseną, padedančią siekti organizacijos tikslų, ir imtis sankcijų prieš netinkamą elgseną; surengti simbolinius renginius ir juose pristatyti naujas organizacijos kryptis
Individuali elgsena	Individų, ypač kurių nuomonės klausomasi, veiksmai organizacijoje	Svarbiems organizacijos asmenims siųsti signalus apie laukiamus pokyčius. Viešai pripažinti ir apdovanoti laukiamai besielgiančius darbuotojus ir įvesti sankcijas besipriešinantiems pokyčiams
Valdymo funkcijos	Tai, kuo kasdien užsiima vadovai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė	Suteikti vadovams galimybes ir priemones mokyti kitus darbuotojus siekti tinkamų rezultatų bei atsilyginti už įsitraukimą ir paklusnumą

3. Naujoje verslo aplinkoje tradicinės programinės kultūros keitimo pastangos pasiteisina mažiau, nei pokyčiai, suprojektuoti keisti visą organizacijos kontekstą.

Programiniai pokyčiai vyksta keičiant elgseną, vertybes ir pagrindines prielaidas, kurios sudaro norimos įdiegti kultūros pagrindą. Tačiau praktika rodo, kad labai svarbus kiekvienas šių veiksnių: pokyčių pagrindimas strateginiais tikslais, uolus ir glaudus aukščiausių vadovų lyderiavimas, užtektinai laiko – apie 5–7 metus – šiems pokyčiams įgyvendinti. Pokyčiai vyks greičiau ir sėkmingiau, jei į atlyginimo sistemas, valdymo procesus ir lyderystę (viskas pateikta 13 lentelėje) vyks reikiamos intervencijos.

13 lentelė

Numatomi kultūrinių pokyčių veiksmai

Intervencija	Veiksmai	Laukiami rezultatai
Bendrai sukurtas kultūros apibūdinimas	Apibrėžti naujos kultūros bruožus	Pasidalytas supratimas ir įsipareigojimas kurti naują kultūrą
Naujos ir senos kultūrų skirtumai	Įvertinti, ko trūksta, kad būtų sukurta nauja kultūra	Pasidalytas supratimas apie skirtumus ir tikslus
Akcininkų siekių analizė ir įtraukimas	Išsiaiškinti pagrindinių akcininkų tikslus ir sužinoti jų nuomonę dėl kultūrinių pokyčių	Akcininkų pritarimas pokyčiams
Lyderių elgsena	Aiškinamasi, ko tikisi organizacijos vadovai ir lyderiai	Aukščiausi vadovai modeliuoja norimą elgseną
Struktūriniai pokyčiai	Perprojektuoti organizacinę valdymo struktūrą	Keičiami atskaitomybės ryšiai ir informacijos srautai organizacijoje
Valdymo procesų perprojektavimas	Perprojektuoti valdymo procesus, struktūrą	Patobulinti valdymo procesai, kad sukeltų ir palaikytų reikalingą elgseną
Pripažinimas ir apdovanojimas	Perprojektuoti atlyginimo už darbą sistemas	Sukurtas aiškus ryšys tarp naujos elgsenos ir asmeninės naudos (materialios ir nematerialios)

Formalus grįžtamasis ryšys	Įvesti ir tobulinti aiškų grįžtamąjį ryšį	Norimos naujos elgsenos sustiprinamos per nuolatinį aiškiai matomą grįžtamojo ryšio procesą
Grupių įtraukimas	Darbas didelėse grupėse, inicijuojant ir projektuojant pokyčius	Konkrečių pokyčių, atitinkančių organizacijos ir individų reikmes, suprojektavimas
Edukacinės intervencijos	Mokymo programos, kurios padeda greitai išmokti naujas norimas elgsenas	Mokomasi naujos elgsenos
Komunikacija	Komunikacijos strategijos, tinkamos naujai kultūrai	Aiškiai suprantami pokyčiai ir paskleista informacija apie juos
Giluminės individualios intervencijos	Lyderiavimo ir ugdomojo vadovavimo (*koučingo*) veiksmai	Aukščiausi vadovai arba pritaria ir įsipareigoja kultūriniams pokyčiams, arba palieka organizaciją

4. Skirtingas subkultūras didelėse organizacijose turi sieti organizacijos mastu puoselėjamos vertybės.

Anksčiau buvo bandoma unifikuoti kultūrą vienos organizacijos viduje. Dabar, kai organizacijos išplito tarptautinėje erdvėje, tai padaryti praktiškai neįmanoma. Vadovai neturi eiti „prieš plauką“, o privalo rasti „klijus“, kurie skirtinguose padaliniuose dirbančius žmones išlaikytų vienoje organizacijoje. Tai galima padaryti per bendras vertybes ir verslo filosofiją.

5. Svarbiausią kultūrinių pokyčių vaidmenį turi atlikti aukščiausi vadovai ir lyderiai.

Be jų aktyvaus įsitraukimo ir pavyzdžio reikšmingų pasikeitimų pasiekti neįmanoma. Darbuotojai, pajutę, kad vadovai „nusiplauna“ ir permeta jiems visą pokyčių naštą, nusivilia ir netenka entuziazmo.

I. Cornwallis ir B. Perlmanas (1990) teigia, kad kultūrą pakeisti reikia daug laiko ir kantrybės; kultūrų prigimtis – evoliucinė, o ne revoliucinė. Daugeliui organizacinių problemų, įskaitant ir kultūrą, neegzistuoja greiti sprendimai. Į laiką ir laimėjimus reikėtų žiūrėti per ilgalaikę perspektyvą. Privalu susieti istoriją, praeitį ir įsivaizduojamą ateitį. Praeities supratimas ir suvokimas, kad reikia pertvarkymų, suteikia darbuotojams laisvės ir užtikrintumo galimybę.

Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą

9 skyrius

Vadovavimas – tai menas pasiekti, kad žmonės darytų tai, ko trokštate jūs, nes to nori jie patys.

Dwightas D. Eisenhoweris

Organizacijos nesusikuria atsitiktinai ar spontaniškai. Kas nors kuria jas, kad pasiektų tam tikrų tikslų, jų paskirtis yra specifinė ir jos egzistuoja todėl, kad darbuotojai tiki, jog koordinuojami ir suderinti jų veiksmai gali įgyvendinti tai, ko jie vieni neįstengtų. Socialinius judėjimus ir naujas religijas inicijuoja pranašai, mesijai ar kitokie charizmatiniai lyderiai. Politines grupuotes organizuoja lyderiai, kurie pateikia vizijas ir problemų sprendimo būdus. Organizacijas įkuria antrepreneriai, kurie turi viziją, kaip suderintos tinkamų žmonių grupės pajėgos gali sukurti naujus produktus ar paslaugas rinkai.

Organizacijos įkūrėjai paprastai daro didžiausią įtaką kuriant organizacinę kultūrą (Schein, 1992). Jie turi originalių verslo idėjų, dažnai net neginčijamą nuomonę ir supratimą, grindžiamą jų asmenybe ir patirtimi, kaip įgyvendinti idėjas. Organizacijos įkūrėjai dažniausiai yra ryžtingi ir savimi pasitikintys asmenys, susikūrę pagrindines prielaidas apie pasaulio prigimtį, organizacijų vaidmenį pasaulyje, žmonijos prigimtį ir tarpusavio santykius, tiesą ir jos siekį, kaip reikia elgtis tuo laiku ir toje erdvėje. Savo pažiūras jie natūraliai bando primesti partneriams ir darbuotojams, kurdami savo užnugarį ir norėdami laikyti juos šalia, kol organizacija veikia efektyviai. Jei organizacijos įkūrėjo pagrindinės prielaidos yra klaidingos, organizacijos veikla nebūna sėkminga, kultūrinis organizacijos pagrindas patiria krizę ir reikalauja pokyčių: kultūrinių elementų ar net savininkų ir / ar vadovų, nes dažnai kultūros neįmanoma pakeisti, jei vadovai prie-

šinasi. Jei organizacija pasiekia gerų veiklos rezultatų, joje susikuria organizacinė kultūra, iš esmės pagrįsta pagrindinėmis įkūrėjo prielaidomis.

Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl to įkūrėjams lengviau visiems nariams įskiepyti savo viziją. Kadangi pirminė idėja priklauso įkūrėjams, tradiciškai jie turi šališką nuomonę, kaip ją reikėtų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių patirties sąveikos.

Ingvaro Kamprado turto vertė 2009 m. buvo 22 mlrd. JAV dolerių, o pagrindinis turto šaltinis – *Ikea*. Baldus jis pradėjo pardavinėti 1947 m., iš kompanijos veiklos pasitraukė 1986 m., tačiau vis dar yra vyriausiasis patarėjas. *Ikea* prekybos tinklas parduoda 9 500 rūšių prekes 36 šalyse, prekių katalogus spausdina 27 kalbomis. 2008 m. pajamos padidėjo 7 % – iki 27,4 mlrd. JAV dolerių. Savo verslo uždaviniu I. Kampradas laiko tiekti baldus plačiosioms mažas pajamas turinčių vartotojų masėms, jo verslo principai persmelkė ir asmeninį gyvenimą. Taupusis turtuolis skraido tik ekonomine klase, pavalgyti eina į pigiausius restoranus, o namus apstatė tik *Ikea* baldais. Neišpasakytas taupumas, netgi šykštumas, kuklumas, viešumos vengimas aptariami spaudoje bei knygose. Dėl palankios mokesčių aplinkos I. Kampradas persikėlė gyventi į Šveicariją (pasak jo, tarptautinėje aplinkoje veikianti įmonė, „neoptimizuojanti“ mokesčių, neturi jokių šansų išlikti konkurencinga su kitomis). Verslininkas naudojasi nuolaidomis, skirtomis seniems žmonėms (pvz., Šveicarijos *Migros* prekybos tinklo nuolaidų kortele). Pasakojama, kad vieną vėlų žiemos vakarą I. Kampradas su žmona laukė autobusų stotelėje, užuot grįžę taksi.

Kai organizacijos veikla sėkmingai stabilizuojasi rinkoje, įkūrėjų funkcijas formuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą perima formalūs vadovai ar lyderiai. Jų nuostatas perduoda darbuotojai: senbuviai moko naujokus, kaip elgtis ir sutarti su kitais darbuotojais, norint pasijusti visaverčiu organizacijos nariu.

9.1. Vadovo veikla formuojant organizacinę kultūrą (Schein, 1992) (žr. 14 lentelę)

Pradiniai organizacinės kultūros įtvirtinimo mechanizmai

Pageidautina, kad organizacijos įkūrėjai ir vadovai šiuos mechanizmus apgalvotų ir iš anksto paskelbtų darbuotojams, kuriant ar keičiant organizacinę kultūrą nuosekliai ir jų laikytųsi. Tuomet siekiantys asmeniškai tobulėti organizacijos darbuotojai yra motyvuojami laikytis tam

tikrų vertybių, įsitikinimų bei elgsenos modelių, ir kryptingai gerina visos organizacijos veiklos rezultatus.

1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė.

Svarbu, į ką vadovai nuolat kreipia dėmesį ir daro tai sistemiškai, diena iš dienos. Pavaldinius ypač įtikina nuosekli vadovo elgsena ir dėmesys tam tikriems dalykams. Tai rodo, kad šie elementai vadovams svarbūs, todėl pavaldiniai stengiasi atitikti vadovų lūkesčius ir savaime pasiekia geresnių rezultatų. Ir atvirkščiai, jei vadovo dėmesys nenuoseklus, darbuotojai gaišta daug laiko aiškindamiesi, kokią organizacinę kultūrą stengiamasi įtvirtinti. Reikia pažymėti, kad nuoseklumas yra svarbiau nei dėmesio ženklai, dažniausiai siunčiami per susirinkimus bei išryškėjantys planuojant ir sudarant biudžetą. Vadovai savo nepasitenkinimą išreiškia emociniais proveržiais, piktindamiesi, kai nepaisoma tam tikrų vertybių ar normų. Pavaldiniai, be abejo, stengiasi nepykdyti vadovų, todėl elgiasi tinkamai. Taigi nors ir gali būti deklaruojama, kad tam tikros vertybės ir normos yra svarbios, tačiau pavaldiniai jų neakcentuoja, jei vadovas to neparodo savo emocijomis ar veiksmais.

14 lentelė

Vadovo veikla formuojant organizacinę kultūrą

Pradinis įtvirtinimo mechanizmas	Tolesnis sustiprinimo mechanizmas
1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė	1. Organizacijos projektavimas ir struktūra
2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes	2. Organizacijos sistemos ir procedūros
3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto išteklius	3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos
4. Apsvarstyti modeliavimo, mokymo ir treniravimo vaidmenys	4. Fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas
5. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto pareigas ir skiria apdovanojimus	5. Pasakojimai, legendos ir mitai apie žmones ir įvykius
6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, darbuotojai paaukštinami ar atleidžiami, bendraujama su organizacijos nariais	6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiūras

Šaltinis: E. Schein (1992).

2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes.

Per organizacijų krizes dažniausiai kuriamos naujos vertybės, normos, procedūros, taisyklės ir atsiskleidžia pagrindinės prielaidos verslui vykdyti. Per krizinį laikotarpį visi darbuotojai emociškai įsitraukia į organizacijos procesus, todėl tokiu metu ypač tikslinga kurti ir skleisti naujus organizacinės kultūros elementus. Krizės kelia susirūpinimą, o mokantis naujų organizacinės kultūros elementų galima jį sumažinti. Kita vertus, skirtingos organizacinės kultūros gali skirtingai traktuoti, kas yra krizė. Paprastai remiamasi organizacijos įkūrėjų ir vadovų nuomone ir ji paskleidžiama tarp organizacijos darbuotojų. Kaip vertinama konkreti situacija – organizacinės kultūros reikalas: gal tai visai ne problemos, o atsivėrusios neribotos galimybės?

Natūralu, kad krizės siejamos su išorinės aplinkos pokyčiais, nepalankiais organizacijos veiklai, ir atskleidžia, kaip organizacijos vadovai ir įkūrėjai suvokia pagrindines prielaidas, ypač apie žmogiškųjų išteklių vaidmenį ir svarbą organizacijos veiklai. Daugelis organizacijų, atėjus blogiems laikams, būna priverstos mažinti išlaidas, vadovai bei savininkai spendžia, kiek ir kokių darbuotojų atleisti (jaunus, pagyvenusius, išsilavinusius ar uždirbančius daugiausiai, ne „savus“) ar neatleisti, visiems ar ne visiems išeiti nemokamų atostogų, gal trumpinti darbo dieną ar savaitę ir t. t.

3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto išteklius.

Ir vėl – skirstydami organizacijos išteklius, įkūrėjai ir vadovai parodo, kas jiems svarbu, o kas ne. Pavyzdžiui, vadovas, kuris nemėgsta turėti skolų, atitinkamai sudarys organizacijos biudžetą: atsisakys investicinių planų, kuriems neturi pakankamai lėšų, nes nenorės skolintis, ar taupys, kol sukaups reikalingą sumą. Tokie įsitikinimai tampa organizacijos vadovų ir savininkų sprendimų priėmimo pagrindu ir riboja net galimų alternatyvų generavimą.

4. Apsvarstyti modeliavimo, mokymo ir treniravimo vaidmenys.

Organizacijos įkūrėjai ir vadovai turi žinoti, kad niekas geriau neįkvepia darbuotojų vienaip ar kitaip elgtis, nei jų rodomas pavyzdys. Tačiau jei nepavyksta savo pavyzdžiu įtikinti darbuotojų, yra gausybė metodų, kurie gali padėti išmokti tam tikrų elgsenos modelių, keisti vertybes ir įsitikinimus, pavyzdžiui, elgsenos modeliavimas, valdymo žaidimai, imitacinis mokymas, praktinių atvejų nagrinėjimas, ugdomasis vadovavimas (*koučingas*) ar kitoks specialus darbuotojų mokymas. Organizacijos vadovai, pripažįstantys organizacinės kultūros puoselėjimo svarbą ar norintys ją

keisti, skiria laiko ir lėšų įvairioms darbuotojų ir ypač vadovų bei vadybininkų ugdymo veikloms.

5. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto pareigas ir skiria apdovanojimus.

Organizacijos darbuotojai iš paaukštinimų, apdovanojimų ir bausmių istorijų sprendžia, kas organizacijoje vertinama, o kas netoleruojama. Labai svarbu šių pranešimų nuoseklumas, kitaip darbuotojai yra klaidinami ir tampa sudėtinga identifikuoti tikrąsias organizacijos vertybes ir normas. Ypač kai deklaruojama vienokia apdovanojimų ir bausmių politika, o taikoma kitokia (dėl favoritizmo ar tiesiog dėmesio stokos).

6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, darbuotojai paaukštinami ar atleidžiami, bendraujama su organizacijos nariais.

Organizacijos įkūrėjams ar vadovams svarbu tinkamai pasirinkti būsimus darbuotojus. Kaip minėta, žymiai lengviau iš karto atsirinkti žmones, kurių vertybės ir įsitikinimai atitinka organizacijos kultūrą, negu vėliau bandyti juos „perauklėti". Taip daug sudėtingiau nei išmokyti darbuotoją naujų žinių ar įgūdžių. Vadinasi, vadovai iš anksto turi apgalvoti, pagal kokius kriterijus, atspindinčius organizacijos kultūrines nuostatas, bus atrenkami darbuotojai, vėliau paaukštinami, pažeminami ar atleidžiami. Čia taip pat labai svarbus vadovų elgsenos nuoseklumas. Tobulėti norintys darbuotojai stengiasi atitikti žinomus kriterijus, kad būtų paaukštinti, ir taip sudaromos prielaidos organizacijos veiklos efektyvumui didinti.

Tolesni organizacinės kultūros stiprinimo mechanizmai (žr. 14 lentelę).

Šiais mechanizmais organizacijos vadovai nekuria organizacinės kultūros, tačiau ją įtvirtina, sudaro jai palankią terpę – su sąlyga, kad atitiks pradinius organizacinės kultūros įtvirtinimo mechanizmus. Šie mechanizmai institucionalizuoja ir formalizuoja organizacijos kultūros elementus, tačiau tik tada, jei pradiniai ir tolesnieji organizacinės kultūros mechanizmai formuojami nenuosekliai, yra ignoruojami ir tampa vidinių konfliktų priežastimi. Daugiausia tai – kultūriniai artefaktai (žr. II skyrių), kurie kiekvienam aiškiai matomi, tačiau ne visuomet tinkamai interpretuojami, jei pradiniais organizacinės kultūros mechanizmais nesukuriamos darbuotojų vertybės, įsitikinimai ir elgsena. Vėliau, kai organizacija pasiekia brandos fazę, šie antriniai mechanizmai užtikrina organizacijos kultūros stabilumą ir gali trukdyti naujiems vadovams įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčius.

1. Organizacijos projektavimas ir struktūra.

E. Sheinas (1992) tvirtina, kad daugelio jo tirtų organizacijų pirminė valdymo struktūra ir procesų projektavimas buvo pagrįsti įkūrėjų prielaidomis ir neaiškiomis subjektyviomis nuostatomis, o logikos juose rasta nedaug. Organizacinės valdymo struktūros projektavimas dažniausiai grindžiamas (organizacijos įkūrėjų ir vadovų) prielaidomis apie žmogiškųjų santykių pobūdį ir remiasi valdymo filosofija, o ne organizacijos išorinės aplinkos analize ir verslo projektais. Ypač dažnai šeimos verslo struktūra formuojama pagal į verslą įsijungiančius šeimos narius, draugus ir pažįstamus, kuriais pasitikima. E. Scheinas (1992) pastebėjo net viešųjų organizacijų praktiką: veikla projektuojama pagal įdarbintus talentingus, iniciatyvius asmenis, o ne išorinės aplinkos reikalavimus. Tačiau įkūrėjai dažnai turi savo nesugriaunamą logiką, kaip organizuoti įmonės veiklą maksimaliam efektyvumui pasiekti. Vieni mano geriausiai viską žiną, todėl kuria griežtą hierarchiją ir kontrolės mechanizmus. Kiti galvoja, kad didžiausias jų organizacijos turtas – žmonės, todėl pirma ieško talentų, o pagal jų veiklą ir gebėjimus formuoja struktūras. Treti teigia, kad svarbiausia organizacijos veikla – sprendimų priėmimas, ir renka komandas, kurios netaupo laiko tobulų sprendimų paieškoms, ir t. t. Organizacijų įkūrėjų įsitikinimai apie organizacinių struktūrų stabilumą taip pat skiriasi: vienos siekia stabilumo, kitose nuolat vyksta reorganizacija ir restruktūrizacija beieškant tobulybės tam tikromis aplinkos sąlygomis. Vadinasi, organizacinis projektavimas ir jo produktas – organizacinė valdymo struktūra – atsiranda dėl organizacijos įkūrėjų ir vadovų pagrindinių prielaidų, o abu kartu, jei yra nuosekliai idėjiškai suderinti, tampa suformuotos organizacinės kultūros puoselėjimo terpe.

2. Organizacijos sistemos ir procedūros.

Ko gero, tai geriausiai matomos organizacinės kultūros apraiškos, galinčios sukurti organizacijos stabilumo ir saugumo atmosferą. Jos kartu rodo, kas vadovams yra svarbu, kad viskas vyktų taip, kaip reikia – be klaidų. Jei organizacijoje nėra suprojektuotų sistemų ir procedūrų, organizacinė kultūra, kartu ir rezultatyvi organizacijos veikla, paliekami savieigai pagal darbuotojų kompetenciją. Vis dėlto, dažniausiai vadovai numato svarbius visai organizacijai dalykus, pavyzdžiui, kam ir kaip visi darbuotojai atsiskaito už išleistas lėšas, kas ir kaip jas paskirsto, arba kaip turi elgtis klientą aptarnaujantis darbuotojas ir pan.

3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos.

Organizacijos ritualai ir ceremonijos, struktūros, procedūros ir kiti dalykai padeda atpažinti pagrindines organizacijos prielaidas. Jei vadovai ritualizuoja jiems atrodančią svarbią elgseną, gali būti tikri, kad ji bus praktikuojama. Be abejo, vadovai supranta ritualų ir ceremonijų svarbą organizacinės kultūros puoselėjimui, darbuotojų sutelktumui ir įsipareigojimui didinti, todėl privalo inicijuoti ar net organizuoti bei finansuoti šiuos renginius.

4. Fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas.

Fizinė darbuotojų darbo aplinka atspindi tam tikras pagrindines organizacijos prielaidas. Suprojektuoti aplinką – tiek vadovų, tiek architektų bei dizainerių užduotis. Fizinė aplinka patyrusiai akiai rodo, ar organizacijai svarbūs žmonės, ar visi yra vienodai svarbūs, kokie darbo metodai pasirinkti (žmonės dirba pavieniui ar komandomis, naudojama jų darbo jėga ar dirbama su pažangiomis technologijomis) ir panašius dalykus. Darbuotojai turi patvirtinti pagrindines organizacijos propaguojamas vertybes bei įsitikinimus ir jiems neprieštarauti.

5. Pasakojimai, legendos ir mitai apie žmones ir įvykius.

Pasakojimai, legendos ir mitai apie žmones ir įvykius moko naujokus organizacijos vertybių ir įsitikinimų. Tiesa, ši organizacinės kultūros elementų perteikimo priemonė dažnai hiperbolizuoja jų reikšmę ir vadovai negali kontroliuoti jų perpasakojimo. Tačiau galima sukurti naujus pasakojimus, atspindinčius pagrindines organizacijos prielaidas, ir paskleisti juos organizacijoje, viešuose susirinkimuose ar keliems gandų grandinės nariams, kurie labiausiai tinka pranešimams platinti. Nors vadovai nėra užtikrinti, kad „sugedęs telefonas“ nesuveiks ir pranešimas, iškreiptas ir pavojingas jų statusui, nepasieks daugelio organizacijos darbuotojų. Be to, darbuotojai, nors ir žinodami tam tikrus įvykius, gali traktuoti juos savaip bei iškreipti pagrindines prielaidas, kurias įtvirtinti siekta pranešimais. Todėl vadovai turi garantuoti, kad visi darbuotojai pažintų organizacijos kultūrą ir teisingai (gal net taip, kaip nori vadovai) suprastų žmonių elgseną ir organizacijos įvykius.

*6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiū*ras.

Norėdami supažindinti organizacijos darbuotojus su vadovų proteguojamais organizacinės kultūros elementais, pirmiausia patys vadovai turi suvokti pagrindines savo prielaidas verslui vykdyti, vertybes ir įsitikinimus žmonių ir aplinkos atžvilgiu. Ne visai sąmoningas ir nenuoseklus

organizacinės kultūros formavimas ar keitimas gali padaryti daugiau žalos nei naudos. Dažnai vadovai deklaruoja tik nedidelę dalį verslo filosofijos ir ideologijos, nes patys iki galo jos nesuvokia, arba deklaruoja ne praktikuojamus, o būsimiems bei esamiems darbuotojams, vartotojams, tiekėjams ir kitiems išorinės aplinkos elementams patrauklius dalykus. Tuomet reikia apgalvoti būdus, kaip tai daryti: per susirinkimus, asmeninius pokalbius, įmonės dokumentus, skelbimus, renginius ar pan.

9.2. Lyderystė ir organizacinė kultūra

Labai svarbu, kaip vadovai formuoja ir keičia organizacinę kultūrą. Pasirodo, nuo konkretaus vadovavimo stiliaus priklauso, kaip efektyviai pavyksta tai padaryti. Daugelio mokslininkų išvados rodo, jog lyderystę ir organizacijos kultūrą sieja abipusis ryšys. Teigiama, kad lyderystės įtaka organizacijai pasiekiama tarpininkaujant organizacinei kultūrai (Ogbonna, Harris, 2000), be to, organizacijos kultūra turi įtakos specifinio lyderiavimo stiliui atsirasti (Pillai, Meindl, 1998). Tam tikro tipo lyderystė yra susijusi su tam tikrais organizacijos kultūros bruožais (Lok, Crawford, 1999). Lyderiai vykdo pokyčius naudodamiesi organizacijos kultūros bruožais (Brooks, 1996).

L. Blocko (2003) tyrimas parodė, jog organizacijos darbuotojui didžiausią įtaką daro tiesioginio vadovo vadovavimo stilius. Kylant valdymo lygiais į viršų, kiekvienas aukštesnio valdymo lygio vadovas daro vis mažesnį poveikį darbuotojo įsitraukimui į organizacijos veiklą, adaptacijai, organizacijos misijos įsisąmoninimui bei pritarimui organizacijos vertybėms (tyrime naudotas D. R. Denisono (1990) organizacinės kultūros formavimo modelis). Vadinasi, aukščiausio lygio vadovai, dažnai esantys charizmatiškais lyderiais, menkai tegali paveikti paprasto darbuotojo organizacinės kultūros supratimą ir socializaciją, o tiesioginiai vadovai tampa organizacinių vertybių, nuostatų ir įsitikinimų nešėjais. Tai rodo, kaip svarbu vystyti žemiausio lygio vadovų įtraukimą į organizacijos kultūros formavimą ir pokyčius bei lyderystės gebėjimus, kad šie skleistų suformuotą kultūrą organizacijos darbuotojams. Bet kokių pokyčių ašis – organizacijos lyderis. Kultūrinių pokyčių esmė priklauso ne nuo vadovo pozicijos ir valdžios, o nuo jo išvystytų galių ir gebėjimo įtraukti žmones siekti bendros vizijos. Lyderiai turi išradingai manipuliuoti kiekvieną darbuotoją motyvuojančiais veiksniais, darbo rezultatus paversti organizacijos efektyvios veiklos rezultatais.

Naudodamasis E. J. Wallacho (1983) išskirtais organizacijos kultūros aspektais – biurokratiškumu, inovatyvumu ir palaikymu, R. Taorminas (2007) atliko tyrimą, kuriuo atskleidė jų koreliaciją su naudojamu vadovavimo stiliumi. Rezultatai parodė, kad organizacijose, kuriose vyrauja biurokratiniai kultūros bruožai (griežta hierarchija, įsakymai, procedūros, reguliavimas), paplitęs transformacinis vadovavimo stilius, kurioms būdingas inovatyvumas (kūrybiškumas, rizikingumas, orientacija į rezultatą) – transakcinis stilius, o štai palaikymo bruožų (nešališkumo, socialumo, pasitikėjimo, bendradarbiavimo) turinčios kultūros koreliavo su abiem vadovavimo stiliais.

Vadovavimo stilius – tai įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. Kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė, tačiau nors egzistuoja daug teorinių stilių klasifikacijų, labai sunku konkretų vadovą priskirti konkrečiam stiliui. Nedaugeliui vadovų būdingos tik kurio nors vieno stiliaus charakteristikos, tačiau tradiciškai skiriami trys vadovavimo stiliai (Šimanskienė, 2002):

- *Autokratinio stiliaus* vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią pavaldiniams. Ir būtinai tuo pasinaudoja, kai jam atrodo būtina. Jeigu organizacijai vadovauja šio stiliaus vadovas, tik jis formuos organizacinę kultūrą, spręs, kurias vertybes diegti darbuotojams, ir nurodys, kaip to siekti. Viena vertybių – paklusti valdžiai, nes šis vadovas nepakenčia prieštaravimų.
- *Demokratinio stiliaus* vadovas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje. Jis skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano – jei sudaromos sąlygos, darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Šio stiliaus vadovas ne vienas formuos organizacinę kultūrą – jis stengsis suvokti visų darbuotojų poreikius ir skatins išsakyti savo poziciją, kad galėtų tinkamai juos paveikti ir kartu siekti organizacijos tikslų. Šiuo atveju organizacinės kultūros formavimo rezultatas – komandinis darbas, kai vadovas nurodo gaires.
- *Liberalaus stiliaus* vadovas turės mažai įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui, nebent būtų idėjos generatorius, tačiau galutinis rezultatas priklausys nuo darbuotojų. Šiuo atveju organizacinė kultūra bus formuojama atsitiktinai, viskas priklausys nuo

susiklosčiusios situacijos. Kryptingos veiklos vargu ar galima tikėtis, nes vadovas nenori kištis į organizacijos reikalus.

Nepaisant visos organizacinės kultūros teikiamos naudos organizacijai, kai kurie vadovai yra itin liberalaus vadovavimo stiliaus ir naudoja nesikišimo metodą – leidžia žmonėms elgtis kaip tinkamiems, nekomentuoja jų elgesio ir apskritai nesikiša į organizacijos kultūros formavimąsi. Kiti vadovai bando formuoti misiją, tikslus, vienaip ar kitaip paveikti darbuotojų elgseną, tačiau dėl specifinių žinių trūkumo ar tam tikro požiūrio nesupranta organizacinės kultūros ir veikia nesistemiškai. Treti stengiasi nustatyti esamą organizacijos kultūrą, tinkamai ją keisti, vėliau puoselėti ir vystyti.

Reikia pabrėžti, kad formalūs vadovai nebūtinai yra lyderiai. Lyderiais gali būti asmenys, neturintys formalios valdžios, o turintys neformalią valdžią ir galintys daryti įtaką savo pasekėjams. Lyderiai – tai žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys organizacinę kultūrą (Seilius, 1998). Tai jie atlieka darbus atsižvelgdami į tai, ką vertina, kontroliuoja ir ypač – ką skatina. Lyderiai, jeigu yra nuoseklūs, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. E. Scheinas (1995) teigia, kad unikali ir esminė vadovavimo funkcija – manipuliuoti organizacine kultūra. Vadovavimo funkciją galima apibrėžti kaip galimybę ir gebėjimą optimizuoti organizacijos tikslų realizavimą esamu ir vėlesniais etapais (Ansoff, 1984).

W. Bennisas, B. Nanusas (1998) didžiulį dėmesį skiria idealaus lyderio savybėms. Vykdydami šią užduotį, pamatine lyderystės strategija jie pasirinko J. Burnso (1978) suformuluotus du lyderystės tipus:

- *Transakcinė lyderystė* motyvuoja pavaldinius pirmiausiai per santykinius, atlyginimu grįstus mainus. Paprastai pagrindinis transakcinio lyderio dėmesys skirtas tikslams nustatyti, ryšiui tarp veiklos ir atlyginimo išsiaiškinti bei konstruktyviai grįžtamajai informacijai, siekiant išlaikyti pavaldinius prie darbo, užtikrinti. Transakcinės lyderystės esmę geriausiai nusako mainų, sandėrio samprata, kurią itin supaprastinus galima pavaizduoti atlyginimo už vykdymą ir bausmės už nevykdymą schema. Ši lyderystė „yra tikrų ar galimų konfliktų organizacijoje produktas“ (Jung, Avolio, 1999). A. Zaleznikas ir M. Ketsas de Vriesas (1985) teigia, kad toks lyderis pirmiausiai yra geras derybininkas. Jis geba išklausyti įvairias nuomones ir jų nekeisti, į sprendimų priėmimo procesą įtraukia kuo daugiau žmonių, yra labai racionalus ir pragmatiškas, supranta

mainų, derybų ir apdovanojimų paskirstymo esmę, o jo priimti sprendimai būna maksimaliai subalansuoti. D. Jungo, B. Avolio (1999) straipsniuose pateikiami skirtingi tokios lyderystės pavadinimai: sutarimo, susitarimo lyderystė ar net minimalus lyderis, kuris paprastai savo pavaldinius veikia bausmėmis ir atlyginimu, nors veikimo būdas yra veikiau nuosaikus, liberalus nei autoritarinis.

- *Transformuojanti lyderystė* tarp lyderių ir pavaldinių kuria artimesnius ryšius, kurie grįsti didesniu pasitikėjimu ir įsipareigojimu nei susitarimo argumentai. Transformuojantys lyderiai padeda pavaldiniams pamatyti, kaip svarbu atsisakyti savų tikslų dėl grupės ir / ar organizacijos misijos bei vizijos. Pelnę pavaldinių pasitikėjimą, tokie vadovai yra iniciatyvūs, pasitikintys savimi, daro didelę teigiamą įtaką pavaldinių identifikavimuisi, motyvavimui ir tikslų siekimo procesui (Jung, Avolio, 1999). Autoriai teigia, kad šiems vadovams dažnai būdingas autoritarinis vadovavimo stilius. Tokie lyderiai dar vadinami charizmatiniais, arba maksimumo (angl. *maximum man*). Savo mintis jie perteikia savo charizma – mistiniu gebėjimu patraukti pavaldinių dėmesį ir perteikti pagrindines prielaidas bei vertybes vaizdingai ir aiškiai (Leavitt, 1986). Reikalas tas, kad ne visi vadovai turi charizmą, kuri patrauktų paskui save darbuotojus, o charizmatinių vadovų bėda – kad jie gali neaišku kur nuvesti. Istoriniai pavyzdžiai rodo, kaip charizmatiniai lyderiai, tokie kaip Leninas, Stalinas ar Hitleris, savo charizmą panaudojo pragaištingu visuomenei būdu. Tačiau tuo metu, kai charizmatiški vadovai skleidžia savo idėjas ir vizijas, pasekmės dar būna nežinomos ir sunkiai nuspėjamos. Didele charizma nepasižymintys vadovai taip pat turi gausybę būdų, kaip suformuoti, įtvirtinti, puoselėti ar keisti organizacinę kultūrą.

Autorių (Zaleznik, Kets de Vries, 1985) nuomone, maksimalusis lyderis paprastai pradeda didįjį verslą, bet ateityje jį palieka minimalaus lyderio, kuris funkcionuoja iki krizės, rankose. Minimalaus tipo lyderis siejamas su pavaldinių nuomone, puikiai prisitaiko prie aplinkos, bet priklausomybė nuo kitų gali trukdyti priimti sprendimus. Maksimalus lyderis yra didelis novatorius, bet ne visada geras vadovas, savo vizijomis ir užsispyrimu gali atvesti organizaciją į klestėjimą, bet negali nei deleguoti, nei laukti iniciatyvos iš apačios. Šiandienos dinamiškame pasaulyje krizės ir stabilumo ciklai keičia vienas kitą labai intensyviai, iškyla poreikis vienu

metu derinti pagrindinius maksimalaus ir minimalaus lyderio bruožus. Todėl idealus lyderis turi gebėti vienu metu reikštis ir kaip minimalus, ir kaip maksimalus lyderis.

Labai svarbus lyderių gebėjimas derinti novatoriškumą ir lankstumą. Šios dvi savybės sąveikauja viena su kita: novatoriškumui būtinas lankstumas, kad būtų kūrybiškai įgyvendintas, lankstumui reikia novatoriškumo, kad galėtų būti panaudotas, o organizacijoms reikia abiejų, kad galėtų veikti. A. Zaleznikas ir M. Kets de Vriesas (1985) teigia, kad maksimalūs lyderiai yra nelankstūs. Kadangi tvirtai laikosi vidinių standartų ir labai save vertina, jie nelinkę prisitaikyti prie kitų žmonių sukurtų sąlygų. Tai gali tapti katastrofa, jei maksimalus lyderis neatsižvelgs į tikrovę. Minimalus lyderis yra lankstus, lengvai prisitaiko prie aplinkybių, tačiau, stokodamas nepriklausomybės nuo kitų, vengia naujovių.

Dar vienas lyderių veiklos aspektas – jų santykis su pavaldiniais pagal skirtingas kultūrines orientacijas. Tokius tyrimus atliko D. Jungas ir B. J. Avolio (1999). Autoriai linkę pavaldinius skirstyti į kolektyvistus ir individualistus:

- *Kolektyvistai* yra labiau prisirišę prie organizacijos ir asmeninius tikslus linkę aukoti grupės siekiams, grupės solidarumas jiems svarbesnis už specialiąsias žinias ir įgūdžius.
- *Individualistai* labiau linkę tenkinti asmeninius, o ne kolektyvinius interesus, netapatina savęs su grupe, veikia skatinami apdovanojimo motyvacijos, grįstos transakciniu susitarimu.

Minėti autoriai pastebėjo įdomią tendenciją: „Kolektyvistai daugiau idėjų generuoja su transformuojančiu lyderiu, individualistai – su transakciniu lyderiu. Grupinė veikla daug efektyvesnė nei individualistų, veikiančių pavieniui. Tačiau priešingai lūkesčiams, kolektyvistai, dirbdami vieni, generavo daugiau idėjų, kurioms įgyvendinti reikėtų didžiulių organizacinių pokyčių“ (Jung, Avolio, 1999). Tai dar kartą įrodo, kad vadovai turi atsižvelgti į pavaldinių poreikius ir gebėti skirtingomis situacijomis veikti taip, kad darbuotojai būtų motyvuojami dirbti efektyviai.

Darbuotojų socializacija organizacijose ir įsipareigojimas joms

10 skyrius

Svarbiausia sėkmės formulė – žinios, kaip elgtis su žmonėmis.

Teodoras Ruzveltas

Saugant ir tobulinant organizacijos kultūrą, trys jėgos vaidina ypač svarbų vaidmenį – aukščiausios vadovybės požiūris į organizacinės kultūros formavimą ir jos tobulinimą, žmogiškųjų išteklių atrankos praktika ir darbuotojų socializavimo metodai.

10.1. Darbuotojų atranka

Organizacijų žmogiškųjų ištekių tarnybų praktinė veikla realiai įtvirtina organizacijų kultūrą. Atrankos procesas, darbo įvertinimo kriterijai, apdovanojimų praktika, mokymo ir karjeros veikla, pareigų paaukštinimo procedūros – visa tai sąlygoja, kaip į organizaciją priimti žmonės pritaps prie jos kultūros, ar bus apdovanoti, jei ją rems, ir nubausti (net pašalinti), jeigu jai priešinsis, ir pan.

Žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos veiklos tikslas – surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti organizacijoje. Tačiau paprastai daugiau negu vienas kandidatas atitinka bet kurio konkretaus darbo reikalavimus. Sprendimą, ką priimti į darbą, be daugelio kitų motyvų, turi lemti samdančiojo nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Vadovai tikslingai arba nevalingai samdo žmones, kurių vertybės iš esmės arba bent nemaža dalimi sutampa su organizacijos vertybėmis. Kita vertus, atrankos procese vyksta išankstinė socializacija, kurios metu kandidatams suteikiama informacija apie organizaciją. Kandidatai, manantys, jog jų ir organizacijos vertybės

nesutampa, patys gali pasitraukti iš atrankos. Taigi atranka yra dvipusis procesas, leidžiantis arba darbdaviui, arba kandidatui anuliuoti „vedybas“, jei požiūriai nesutampa. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami asmenys, galintys pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms ar kitaip griauti organizacijos kultūros pamatus.

30 pav. pateikta (Welch, 2009) dviejų dimensijų matrica – kandidatų darbo rezultatyvumo potencialas ir jų atitiktis organizacijos vertybėms. Atrankos proceso metu galimi šie variantai:

- kandidatas pasiekia rezultatus ir pripažįsta vertybes – jeigu per atranką išsiaiškinama, kad kandidato žinių ir kompetencijų potencialas yra didelis ir kandidato vertybės atitinka kompanijos vertybes, toks asmuo pasirodo tarsi „žvaigždė“, atnešianti organizacijai puikių rezultatų;
- kandidatas nepasiekia rezultatų ir nepripažįsta vertybių – jeigu kandidato žinių ir kompetencijų potencialas yra menkas, toks asmuo dažniausiai atmetamas;
- kandidatas nepasiekia rezultatų, bet pripažįsta vertybes – bandant apsispręsti, kurį kandidatą priimti į darbą (tą, kurio kompetencijos ir žinių potencialas yra didelis, bet neatitinka kompanijos vertybių, ar tą, kurio kompetencijos ir žinių potencialas yra menkas, bet atitinka kompanijos vertybes), tikriausiai laimės tas darbdavys, kuris priims antrąjį kandidatą, nes lengviau žmogų pamokyti, padėti jam įgyti reikiamą kompetenciją, negu bandyti keisti jo vertybes, požiūrį ir elgesį;
- kandidatas pasiekia rezultatus, bet nepripažįsta vertybių – jeigu jo žinių ir kompetencijų potencialas yra didelis, o vertybės neatitinka kompanijos vertybių, dėl kandidato dvejojama; ir jeigu nutariama jį priimti, dažniausiai toks darbuotojas organizacijoje ilgai nedirba.

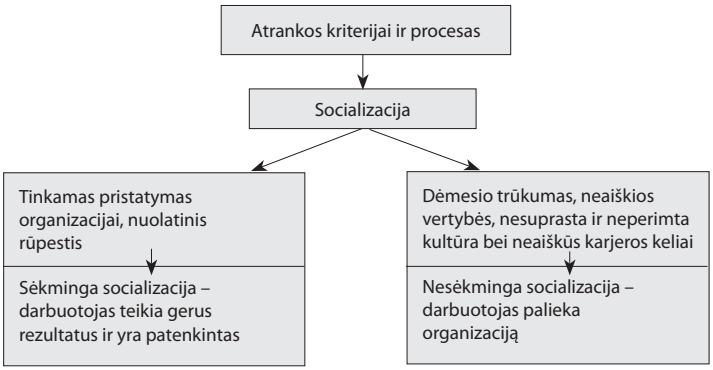
Didelis	?	Žvaigždė
Rezultatų potencialas		
Menkas	Prastas kandidatas	Kompetencijos trūkumas
	Neatitinka	Atitinka
	Atitiktis kompanijos vertybėms	

30 pav. Kandidatų darbo rezultatyvumo potencialo ir jų atitikties organizacijos vertybėms matrica (Welch, 2009)

10.2. Darbuotojų socializacija

Kad ir kokia gera būtų atliekama atranka, per ją naujieji darbuotojai nespėja susipažinti su organizacijos kultūra. Taigi organizacija privalo padėti naujokams prisiderinti prie savo kultūros. Šis socialinės adaptacijos procesas vadinamas socializacija.

Mąstant iš organizacijos vadovų pozicijos, po darbuotojų atrankos etapo gali būti du atvejai (31 pav.): tinkamas naujo darbuotojo pristatymas organizacijai, kai darbuotojas sėkmingai prisitaiko ir lieka joje, bei netinkamas darbuotojo pristatymas organizacijai, kai darbuotojas neprisitaiko ir išeina iš naujos darbovietės.

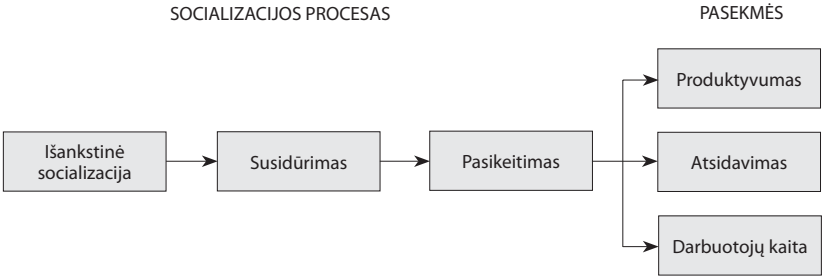


31 pav. Galimi atrankos ir socializacijos veiklų rezultatai

Kita vertus, reikia nagrinėti, kaip socializaciją patiria kiekvienas naujas organizacijos darbuotojas. Naujokai būna mažiausiai susipažinę su organizacijos kultūra, todėl labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti jiems prisiderinti prie organizacinės kultūros. Šis prisitaikymo procesas vadinamas socializacija.

Socializacija prasideda tada, kai žmogus ateina į organizaciją. Kaip tik tuo metu organizacija stengiasi perdaryti pašalietį į „gerą“ darbuotoją. Neišmokusiems svarbiausių elgesio taisyklių darbuotojams gali būti priklijuotos nepritapėlių ar maištininkų etiketės, galiausiai juos gali išvaryti. Tačiau per karjerą organizacija stengiasi socializuoti kiekvieną darbuotoją, galbūt tik neakivaizdžiai. Šis nuolatinis procesas taip pat padeda išsaugoti kultūrą.

Socializaciją galima įsivaizduoti kaip procesą, susidedantį iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo (Robbins, 2006). Šis trijų etapų procesas (žr. 32 pav.) daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui pasilikti.



32 pav. Socializacijos modelis (Robbins, 2006)

Išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar nepatekus į organizaciją, taigi jis ateina su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Visa tai būna susiję ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Tarkim, kandidatai į daugelį darbų, ypač profesionalių, jau būna patyrę gana nemažą socializaciją mokymo įstaigose. Pavyzdžiui, vienas pagrindinių verslo mokymo įstaigos tikslų – socializuoti verslo studentus ir įskiepyti jiems tokias nuostatas ir elgesį, kurių pageidauja verslo įmonės. Jei vadovai mano, kad sėkmingai dirbantys darbuotojai vertina pelno etiką, yra lojalūs, darbštūs, nori daug pasiekti ir gerai dirba komandose, jie gali samdyti tokių verslo mokymo įstaigų studentus, iš anksto šitaip ugdytus. Išankstinė socializaciją yra daugiau nei pasirengimas konkrečiam darbui. Dauguma organizacijų atrankos procesą naudoja būsimiems darbuotojams supažindinti su organizacija apskritai ir pasirūpinti, kad tarp kandidatų atsirastų tinkamų žmonių – tų, kurie pritaps. Iš tiesų asmens gebėjimas teisingai pasirodyti per atrankos procesą visų pirma lemia jo gebėjimą įsijungti į organizaciją. Tad sėkmė priklauso nuo to, kiek teisingai trokštantis įstoti į organizaciją narys nuspėjo už atranką atsakingų organizacijos darbuotojų lūkesčius ir troškimus.

Įsijungus į organizaciją, prasideda *susidūrimo* etapas. Dabar žmogus susiduria su savo lūkesčių – dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo bei organizacijos apskritai – ir tikrovės potencialia dilema. Jei lūkesčiai

buvo ganėtinai tikslūs, susidūrimo stadija tik sutvirtina ankstesnį suvokimą. Tačiau dažnai šitaip nebūna. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, nauji darbuotojai privalo socializuotis atsikratydami ankstesnių prielaidų ir pakeisti jas naujomis, pageidautinomis organizacijai. Blogiausiu atveju naujokai gali visiškai nusivilti naująja tikrove ir palikti organizaciją. Tinkama atranka turėtų žymiai sumažinti tokią tikimybę.

Ir galiausiai nauji organizacijos nariai turi išspręsti visas problemas, pastebėtas susidūrimo etape. Vadinasi, jie privalo pasikeisti, todėl šis etapas mes vadinamas *pasikeitimo* etapu. 32 pav. parodytos alternatyvos, kuriomis organizacija gali pasinaudoti, kad sukeltų pageidautiną pasikeitimą. Pasikeitimas ir įsijungimas į naują organizaciją baigiasi, kai nauji nariai patogiai jaučiasi naujoje vietoje ir naujame darbe. Kitaip tariant, jie priėmė organizacijos bei savo grupės normas ir jas suprato. Naujokai jaučia, kad bendradarbiai juos priėmė, pasitiki ir vertina. Tiki, kad turi užtektinai kompetencijos sėkmingai dirbti. Supranta sistemą – ne tik savo užduotis, bet ir taisykles, procedūras bei neformaliai priimtą veiklos praktiką. Ir galiausiai – jie žino, kaip bus įvertintas jų darbas, t. y. kokie bus taikomi kriterijai. Jie žino, ko iš jų tikimasi ir ką reiškia gerai dirbti. Sėkmingas pasikeitimas turėtų daryti teigiamą poveikį naujų darbuotojų produktyvumui ir jų atsidavimui organizacijai bei turėtų sumažinti norą išeiti iš organizacijos.

Įsijungimo į organizaciją socializacijos variantai (Van Maanen, 1978):

- *Formali palyginti su neformalia.* Juo labiau naujas darbuotojas atskirtas nuo kasdienės darbo aplinkos, juo akivaizdžiau pabrėžiama, kad jis naujokas, tuo formalesnė yra socializacija. Tokios socializacijos pavyzdys – konkrečios orientavimo ir mokymo programos. Vykdant neformalią socializaciją, naujas darbuotojas iš karto gauna darbo ir jam skiriama nedaug dėmesio.
- *Individuali palyginti su kolektyvine.* Naujus narius galima socializuoti individualiai. Daugelyje specialistų įmonių kaip tik šitaip socializuojami nauji darbuotojai. Naujus narius galima suburti į grupes, kuriose jiems bus pateiktos tokios pačios užduotys, pavyzdžiui, kaip karinėse naujokų stovyklose.
- *Fiksuota palyginti su kintama.* Laikas, per kurį naujokai iš pašaliečių virsta savais, gali būti fiksuotas arba kintamas. Fiksuotas grafikas numato standartizuotus perėjimo etapus, pavyzdžiui, tokie naudojami rotacinio mokymo programose. Čia taip pat būna bando-

masis laikotarpis, pavyzdžiui, universitetuose naujiems asistentams taikoma šešerių metų kadencijos procedūra. Kai taikomi kintami grafikai, iš anksto nepranešama apie perkėlimą. Tokio socializacijos grafiko pavyzdys būtų tradicinė pareigų paaukštinimo sistema, kai asmuo nėra perkeliamas į kitas pareigas tol, kol joms „nesubręsta".

- *Nuosekli palyginti su atsitiktine.* Nuosekli socializacija pasižymi tuo, kad naujokus moko ir skatina patyrę darbuotojai. Tokios socializacijos pavyzdys – stažuočių ir globėjų programos. Vykdant atsitiktinę socializacija, sąmoningai susilaikoma nuo pavyzdžių. Naujasis darbuotojas pats privalo viską išsiaiškinti.
- *Įtvirtinimo palyginti su panaikinimo.* Vykdant įtvirtinimo socializaciją, daroma prielaida, kad naujoko savybių ir kvalifikacijos reikia sėkmingai darbui atlikti, tad šios savybės ir gebėjimai įtvirtinami ir remiami. Vykdant panaikinimo socializaciją stengiamasi, kad naujas darbuotojas atsikratytų tam tikrų savybių. Studentiškų korporacijų „priesaikos" – panaikinimo socializacijos pavyzdžiai, kai stengiamasi suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus.

Socializacijos būdu organizacijos kultūra perduodama naujiems darbuotojams, nors kartu tai ir organizacijos kultūros atsinaujinimo šaltinis. Žmonių išteklių valdymo specialistai siūlo vykdyti ištisas naujų darbuotojų socializacijos programas. Didelė darbuotojų kaita, menkas darbuotojų lojalumas yra prastos personalo socializacijos padarinys. Vadinasi, socializacija turėtų būti išplėtota tose organizacijose, kurioms sunku išlaikyti darbuotojus, kur trūksta darbuotojų lojalumo. Socializacija naudinga organizacijai dėl šių priežasčių (Bakanauskienė, 2008):

- Padeda įveikti psichologinę įtampą, kurią paprastai jaučia naujas žmogus kolektyve, nes nori kuo geriau atlikti darbą, sutarti su bendradarbiais ir būti jų pripažintas. Turiningai vykdoma socializacija apima priemones, kurios suteikia naujam darbuotojui informaciją apie kolektyvo normas, elgesio taisykles ir pan.; apibrėžia bendradarbių ir tiesioginio vadovo veiksmus naujo darbuotojo atžvilgiu; organizuoja renginius, padedančius darbuotojams įsilieti į organizaciją ar jos padalinį.
- Padeda suderinti naujojo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius. Jei lūkesčiai nesuderinami, bus jaučiamas nepasitenkinimas, darbuotojas netaps lojalus organizacijai. Darbuotojų kaita (tekamumo lygis) beveik visada yra didžiausia tarp naujų darbuotojų.

- Yra svarbi didinant žmogaus pasitenkinimą darbu / organizacija – skiepijant įsitikinimą, kad galima dirbti organizacijos labui ir tenkinti savo asmeninius poreikius.
- Jei darbuotojo lūkesčiai organizacijoje pasiteisina ir už darbą gaunamas atlygis iš darbdavio yra tinkamas, sudaroma psichologinė sutartis, ir darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi. Priešingu atveju darbuotojas nesijaučia įsipareigojęs organizacijai, todėl gali, atsiradus progai, iš jos išeiti.

Artėjant konkretikos link, naujai priimtam darbuotojui būtina pristatyti šiuos dalykus:

- organizacijos tikslus, filosofiją, misiją;
- organizacijos struktūrą ir darbuotojų pavaldumo struktūrą;
- kompanijos charakterį: pavyzdžiui, dinamiška, jauna, nukreipta į pasiekimus organizacija;
- kas yra laikoma sėkme, kas yra vietiniai herojai: kurie darbuotojai pagarsėję dėl savo darbo, darbo stiliaus ar karjeros kelio, kokios apie juos sukurtos „legendos“ – kad naujokas žinotų, dėl ko tam tikras elgesys vertinamas vienaip ar kitaip;
- elgesio normas ir apribojimus: kaip traktuojama diskriminacija ir priekabiavimas, kokios drausminės nuobaudos taikomos, kur galima rūkyti, kaip vartotinas alkoholis, kaip žiūrima į anekdotus ir juokelius;
- koks yra karjeros pagrindas: gyvenimiški pavyzdžiai – kaip generalinis direktorius ar kiti vadovai organizacijoje siekė karjeros;
- atmosferą, darbuotojų nuotaikas;
- vadovavimo normas ir stilių;
- darbo etiką ir grafiką: ar baudžiama už vėlavimą, ar dirbama savaitgaliais, ar mokama už viršvalandžius;
- verslo etikos principus: kaip traktuojamos dovanos, ar vykdomi mokėjimai grynaisiais pinigais, kaip griežtai kontroliuojamos išlaidos ir pan.;
- bendravimo stilių: į kolegas kreipiamasi vardais ar titulais, *tu* ar *jūs*, kaip bendraujama su vadovybe ir klientais;
- aprangos stilių: pavyzdžiui, penktadienis – oficiali džinsų diena, kitomis dienomis – tvarkinga dalykinė apranga;
- organizacijos tradicijas, šventes, reguliarius renginius: gimtadienių šventės, kasmetinės konferencijos, „Kalėdų eglutės“ ir t. t.

Iliuzijos apie greitą naujo kolektyvo užkariavimą išsisklaido, kai naujas darbuotojas suvokia papuolęs į organizaciją, turinčią savo kultūrą: tradicijas, vertybes, nerašytas taisykles, kurios bent truputį skiriasi nuo jo. Neverta tikėtis, kad visi iškart puls įgyvendinti tavo įdomių idėjų. Net labai geros idėjos gali būti nepastebėtos, jeigu organizacijos senbuviai įžvelgs jose grėsmę įprastai kultūrai ir nujaus, kad tai galėtų lemti pokyčius. Prisitaikyti prie naujo kolektyvo tikrai reikia laiko.

Kaip elgtis naujokui, norinčiam kuo greičiau ir geriau įsilieti į organizacijos kultūrą? Klausimas, ar verta paisyti čia dirbančių žmonių nuomonės apie rūpimus dalykus, nes ji gali būti subjektyvi ir priklausyti nuo individualios kiekvieno asmens padėties – vienam tai svajonių kolektyvas, kitas gali justi diskomfortą ir svajoti, pasitaikius progai, pereiti dirbti kitur. Būtina kuo daugiau sužinoti apie naująją darbovietę, tačiau žmonių atsiliepimai tikrai bus jau minimaliai subjektyvūs, todėl visada lieka neaišku, ar verta kliautis atskiro žmogaus nuomone.

Labai svarbu kuo daugiau sužinoti apie naująją darbovietę. Kartais darbo skelbimuose įmonės pamini savo vertybes, viziją, misiją. Patirtis rodo, kad organizacijų vadovai atrankos procese laiko pranašumu išankstines kandidato žinias apie organizaciją. Kita vertus, daug ką lemia emocinis kolektyvo klimatas, o tai pastebėti nedirbant organizacijoje – sudėtinga. Žinoma taisyklė – lojalumas organizacijai labai aiškiai atsispindi paklausus, ar žmogus rekomenduotų savo darbovietę bičiuliams. Lojalumas – vienas gero organizacinio klimato rodiklių.

Naujokas įsitvirtina tuomet, kai perpranta organizacijos istoriją, tradicijas ir papročius, susiformavusius per ilgą laiką, vyraujančią kalbą, specifinius terminus, žargoną. Kai tampa aiški kolektyvo politika (t. y. nerašytos taisyklės), kai išsiaiškina, kurie žmonės yra įtakingiausi, kaip gauti geriausius projektus, susipažįsta su kitais darbuotojais. Pagaliau, kai supranta ir kelia sau organizacijos tikslus kaip savus, suvokia, kokią įtaką jo veikla daro bendriems organizacijos tikslams, moka jų siekti ir tampa profesionalu, įgyja įgūdžių.

Norint įgyti šių žinių, reikia domėtis darbo aplinka ir organizacija. Naujokai sąmoningai arba nesąmoningai elgias įvairiai: netiesiogiai klausinėja ir kalbasi, tikrina ribas, stebi ir nagrinėja įvairias aplinkybes. Tokia taktika leidžia daug sužinoti apie organizaciją ir išlikti taktiškiems kolegų ir vadovų atžvilgiu. Užuot klausęs tiesiogiai bendradarbių, koks organizacijos požiūris į darbą laisvadieniais, naujokas pasiteiraus kolegos, ką šis veikęs savaitgalį. Vadovai elgiasi labai panašiai – tiria padėtį.

Jeigu naujokas stengiasi neigti surinktą informaciją, nepaisyti nerašytų taisyklių, ignoruoti tradicijas, jam bus sunkiau pritapti. Kiekviename kolektyve yra ne tik formalių, bet ir neformalių lyderių – jei iš karto jiems nepatiksi, vėliau gali būti sunkiau dirbti. Neformalūs organizacijos lyderiai – labai svarbūs žmonės ir, aišku, jų nuomonė ypatinga. Dažnai jie yra organizacinės kultūros ir klimato kūrėjai. Jeigu naujokui nepatinka neformalūs lyderiai, tikėtina, kad ir organizacijos kultūra gali netikti. Tačiau pirmąjį įspūdį visada įmanoma pakeisti.

Naujame darbe daug kas nežinoma – teirautis kolegų ar mėginti susivokti pačiam? Dažnai klausinėjant gali susidaryti įspūdis, kad stinga kompetencijos, tačiau bandant viską suprasti pačiam galima ilgai tūpčioti vietoje. Tyrėjai pastebėjo, kad naujokai paprastai puikiai supranta socialinę klausinėjimo kainą ir moka pasiteirauti taip, kad nieko neįžeistų arba nesusigadintų reputacijos. Klausti tiesiai, turbūt, yra efektyviausia, tačiau naujokas puikiai žino: jeigu šeštą kartą paklaus, kaip naudotis spausdintuvu, sunervins kolegas ir jie gali prilipdyti įkyruolio etiketę. Nekorektiška kai kuriuos klausimus kelti darbo pradžioje, pavyzdžiui, teirautis, kaip galima pereiti iš pardavimo padalinio į personalo valdymo padalinį. Todėl sumanesni naujokai prisidengia netiesioginiais klausimais: „Ar pasitaiko jūsų įmonėje taip, kaip buvo vienai mano pažįstamai: ji dirbo pardavimo palaikymo padalinyje ir…“. Norint sėkmingai prisitaikyti organizacijoje, klausinėti būtina.

Naujokas turi būti taktiškas su kolegomis, atvirai nekritikuoti jų elgesio, nežeminti tokiais pareiškimais: „O mano buvusioje darbovietėje už tokias kalbas tau atlyginimą nurėžtų.“ Nepatartina skleisti paskalų – jei sužinojai gandą, tegul atsakomybė tenka tam, kuris jį papasakojo, bet jeigu toliau platini išgirstą naujieną – prisiimi atsakomybę už pasekmes. Taip naujokui patartina laviruoti tarp itin draugiškų ir itin šaltų santykių, jei nenorima įsivelti į kolektyvuose kartais pasitaikančias intrigas, apkalbas, tačiau ir netapti atsiskyrėliu.

Darbo krūvis atėjus dažnai nebūna visai aiškus. Gali nepavykti išvengti naujoko dalios – būti apkrautam darbais, kuriuos ne visuomet privalu atlikti. Paprastai lengviau ir greičiau pritampa tie žmonės, kurie imasi iniciatyvos ir nesibaido jokių darbų, net neprivalomų. Taip jie greičiau tampa profesionalais, išmoksta ir sparčiau suvokia įvairių darbų vertę organizacijoje, taip pat pelno kolegų palankumą. Aišku, svarbu jausti ribas.

Galima siūlyti savo idėjų, kaip ką nors patobulinti, tačiau nesiūloma to daryti vos tik atėjus. Gali būti, kad naujokas jau puikiai jaučiasi organizacijoje, tačiau kolektyvui irgi reikia šiek tiek laiko prie jo priprasti.

Jeigu kolektyvas aiškiai nepriima naujoko, jam sunku pasiekti gerų darbo rezultatų – tuomet nebeverta laukti, reikia ką nors daryti. Dažniausiai būtina spręsti kilusius konfliktus. Viena konfliktų sprendimo strategijų – jų vengti; kartais tenka pasirinkti ir tokią išeitį – išeiti iš darbo.

Adaptacijos laikas priklauso ir nuo asmenybės, ir nuo kolektyvo. Kolektyvo ir naujoko ryšiai bus sėkmingesni, jei šis priims susiformavusią kultūrą ir stengsis būti kuo panašesnis į kitus kolektyvo narius. Dažniausiai senbuviai greičiau į savo būrį priima bendrauti mėgstančius, ne per daug aktyvius, emociškai stabilius asmenis. Lėčiau prisitaiko žmonės, turintys elgesio keistenybių, arba jautrios, uždaros, pernelyg geros nuomonės apie save asmenybės. Apibrėžti, per kiek laiko pavyksta prisitaikyti, neįmanoma. Kai kurie kolektyvai susipažinti su specifika skiria dvi savaites, kai kurie – mėnesį, kiti – vieną dieną. Tai priklauso ir nuo veiklos sudėtingumo.

Kartais naujoje darbo vietoje gali būti sunku pritapti ne dėl žmonių ar darbo pobūdžio, o dėl nepatogios darbo vietos, pavyzdžiui, kai patalpoje labai tvanku, karšta, ankšta, sklinda kokie nors kvapai. Tokius dalykus pakeisti paprasčiausia. Vėlgi siūlytina išlikti taktiškam ir nereikšti tiesioginio pasipiktinimo. Tačiau jeigu patalpoje, pavyzdžiui, rūkoma, tikėtina, ne vienas darbuotojas jaučiasi nemaloniai. Galbūt vertėtų ieškoti bendraminčių ir per susirinkimus nenutylėti apie nepatogumą, kad visi aptartų ir spręstų, ką daryti. Kita vertus, jeigu organizacijos vadovybė yra susitaikiusi su susiklosčiusia padėtimi ir neketina nieko keisti, vertėtų rimtai pagalvoti: „Ar aš galiu su tuo susitaikyti?“

Socializacija yra pavykusi tada, kai (Harris, DaSimone, 1994):

- Nauji darbuotojai jaučia pasitenkinimą, gali tobulėti ir bendrauja su senbuviais;
- Darbo grupės jaučia pasitenkinimą ir norą tobulėti;
- Investuojamos lėšos į naujokus;
- Darbuotojai jaučiasi lojalūs organizacijai;
- Vadovai įvertinama darbuotojų keitimo kainą.

10.3. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai

B. Buchananas (1974) išskyrė tris organizacinio įsipareigojimo elementus:

- *Identifikavimas*

Tai organizacinis pasitenkinimas, organizacinių tikslų ir vertybių internalizavimas (elementų įsigijimas). Kalbėdamas apie identifikavimą,

A. Seilius (1998) sako, kad mus domina individo (ir visų lygių vadovų), kuris dirba kokiame nors organizacijos padalinyje (skyriuje, komandoje, brigadoje, grupėje) ir kurį veikia organizacijos mikroklimatas, organizacijos kultūra ir jo tiesioginis vadovas, gebėjimas identifikuoti save su organizacijos vizija, misija, tikslais (padalinio, kuriame dirba, ir savo asmeniniais tikslais) bei uždaviniais ir užduotimis, kurios jam pavestos atlikti įgyvendinant bendrus organizacijos tikslus. Remiantis teorija, individas siekia ne tik loginės atitikties tarp savęs ir tikrovės, kurią jam suformuoja organizacinė kultūra, ir jį lydinčio vientisumo, bet kartu pertvarko savąjį „aš“ dėl naujų indėlių. Jis, beje, susirūpinęs, kaip šis veiksmas paveiks jo kuriamą savęs vaizdą.

- *Įsitraukimas*

Tai psichologinis įsigilinimas (absorbcija) į asmens prisiimto vaidmens veiklas. B. Buchananas nagrinėja įsitraukimą kaip pasitenkinimo formą, įgytą dėl asmens darbo ir veiklos, susietų su organizaciniu vaidmeniu. Su įsitraukimo sąvoka labai glaudžiai susijusi susitapatinimo sąvoka. Tapatinimasis yra procesas, per kurį asmuo savo veiklos tikslus pakeičia organizacijos uždaviniais, tampančiais vertės rodikliais, nulemiančiais jo organizacinius sprendimus. Alternatyvus požiūris remiasi didelėmis darbo pastangomis organizacijos labui. Skirtumas tarp dviejų požiūrių – aiškinamasi, ar asmens įsitraukimas į darbą egzistuoja atskirai nuo darbo ar ne, ar asmuo dirba stropiai ir dėl savo pasitenkinimo, ir dėl organizacijos. Nepaprastai sudėtinga individui susitapatinti su užimamomis pareigomis, kai dar nepasitikima organizacija, jos vadovais, taip pat nėra garantijos, kad šioje situacijoje pavyks išlaikyti organizaciją ir vesti ją norima kryptimi, juoba paveikti, suteikti pasitikėjimo darbuotojams – pavaldiniams, kurie gana gerai jaučia vykstančius procesus. Vidinis žmogaus veiklos aspektas aktualizuojasi ir gali imti dominuoti, tada identifikacinėse derybose išryškėja vertinimo svarba. Ji tampa lemiama paskata individui bandant naujai pažvelgti į save arba ieškant būdų sutvirtinti buvusį savęs vaizdą ir taip adaptuotis naujoje, konkrečioje aplinkoje.

- *Lojalumas*

Tai prisirišimas ir atsidavimas organizacijai, priklausomybės paskelbimo jausmas, pasireiškiantis „noru pasilikti“. Pasak R. Navardauskienės (2007), lojalumas suprantamas kaip nuoširdus įsitraukimas siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis.

Lojalus darbuotojas priimdamas sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija. Vadinasi, žino organizacijos vertybes ir

joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip efektyviau atlikti pavestas užduotis, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, nes žino, kad toks elgesys vertinamas ir įvertinamas, teigiamai su entuziazmu pasakoja draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės. Lojalus darbuotojas – kiekvieno vadovo svajonė ir organizacijos sėkmės garantas.

Remiantis Lojalumo tyrimo centro (2009) atliktais tyrimais, pakeisti darbuotoją įmonei kainuoja nuo 35 % iki 50 % darbuotojo valandos kainos, o pakeisti specialistą ar techninį darbuotoją – iki 125 % jo valandinio darbo atlygio. Pasak L. Pečiulienės (2007), apskaičiuota, kad vieno darbuotojo pakeitimas kitu kainuoja apie 17 %, specialisto – apie 25 %, vadovo – nuo 50 % iki 88 % metinės atitinkamos pozicijos atlygio sumos. Tokias dideles kainas lemia daugybė veiksnių, pavyzdžiui, išeitinė kompensacija, užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą darbą, negautos pajamos; naujo darbuotojo paieška ir atranka, mokymai, produktyvumo sumažėjimas per naujoko prisitaikymo laiką.

Išskiriami šie darbuotojų lojalumo organizacijai formavimosi principai žmogiškųjų išteklių politikos aspektu:

1. Savi žmonės: laikydamiesi šio principo, darbuotojai organizacijoje pažįsta vienas kitą, santykiai tarp jų yra šilti ir draugiški, stimuliuojantys sveiką konkurenciją;

2. Aiškūs organizacijoje vykstantys procesai: darbuotojai žino ir suvokia organizacijos funkcionavimo struktūrą, procesus, darbo rezultatų vertinimo kriterijus, kolegos efektyviai bendradarbiauja siekdami rezultatų; konfliktai sprendžiami konstruktyviai ieškant geriausio problemos sprendimo būdo.

3. Suprantami „bonusai“, t. y. skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema: darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir įvertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema – asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, šventės ir pan.;

4. Aiški karjeros perspektyva: darbuotojai supranta karjeros galimybes ir būdus jai įgyvendinti, yra suinteresuoti siekti asmeninių rezultatų, nekenkiant kolegoms ir organizacijai, jaučia vadovų dėmesį bei paramą iniciatyvai;

5. Suvokiama organizacija: darbuotojai žino ir priima organizacijos misiją, tikslus. Organizacijos vertybės visiems žinomos, jos vienija darbuotojus. Visi žino, kokio bendro rezultato tikimasi, kokiais būdais ir metodais jį pasiekti.

Tačiau kiekvienas laikmetis įveda savo pataisas. Anksčiau korporacijų darbuotojai tikėjo, kad darbdaviai už lojalumą ir gerą darbą atlygins darbo garantija, dosnumu ir stabiliai didėjančiu atlygiu. Tačiau nuo XX a. devintojo dešimtmečio korporacijos, reaguodamos į pasaulinę konkurenciją, nedraugišką kompanijų perėmimą, perpirkimą siekiant sustiprinti savo įtaką ir panašius reiškinius, ėmė keisti tradicinės darbo vietos garantijų, darbo stažo vertinimo ir atlyginimo politikas (Robbins, 2006). T. y. pradėjo taupyti: uždarė fabrikus, perkėlė gamybą į šalis, kur mažesni kaštai, pardavė arba uždarė mažiau pelningas įmones, panaikino ištisus vadovų sluoksnius, nuolatinius darbuotojus pakeitė laikinais, pakeitė atlygio pagal darbo stažą sistemą atlygio už darbo rezultatus programomis. Reikia pastebėti, kad tai ne vien tik Šiaurės Amerikai būdingas reiškinys. Europos kompanijos irgi taip pat elgiasi. Pavyzdžiui, didelis britų bankas *Barclay's* 20 proc. sumažino darbuotojų skaičių, *Siemens* elektronikos pramonės konglomeratas vien tik per vienerius metus panaikino 3000 darbo vietų, *Krupp-Hoesch* plieno gamintojas sumažino vadovų hierarchijos lygius nuo 5 iki 3. Dėl šių pokyčių labai sumažėjo darbuotojų lojalumas. Darbuotojai suvokia, kad darbdaviai mažiau jiems įsipareigoja, dėl to irgi stengiasi mažiau įsipareigoti savo kompanijoms.

Lojalumas atrodo svarbiausias dalykas pasaulyje: kai reikia atleisti darbuotojus. Visiškai natūralu, kad tokiomis baisiomis aplinkybėmis ilgą laiką įmonėje dirbę žmonės perkrato mintyse visus joje praleistus metus, prisimena kone kiekvieną triūso valandą, kiekvieną kartą, kai liko darbe, jei to reikėjo komandai ar darbovietei, ir klausia savęs: „Nejau mano lojalumas nieko nereiškia?“ Ne ką mažiau sukrėsti jaučiasi ir vadovai, tik juos slegia nepatogumo ir kaltės jausmas. Taip yra todėl, kad dauguma jų puikiai suvokia, jog darbuotojai ne paskutinę darbo dieną turėtų sužinoti, kokios vertybės ir kaip labai įmonei yra svarbios. Apie įmonės vertybes žmogus turi sužinoti jau pirmą darbo dieną, o tokiais nelengvais laikais, kaip dabar, ši informacija tampa gyvybiškai svarbi, nes darbuotojai nusipelno žinoti, koks elgesys padės jiems išsaugoti darbą.

Anot J. Welcho (2009), vien lojalumas nepadės. Apie 1980 m. nuolat buvo kartojama frazė: *lojalumas mirė*. Tuo laiku JAV korporacijos masiš-

kai atleidinėjo darbuotojus, nuoširdžiai tikėjusius, kad darbo vieta jiems užtikrinta iki gyvenimo pabaigos. Šiomis dienomis daugybė darbdavių tiesiog įtikėjo įvairiomis lojalumo formomis. Tai gali būti asmeninė ištikimybė, kai darbuotojas užkelia vadovą ant pjedestalo, įkurdina jį savo kasdienybės centre, lankstosi jam ir keliaklupsčiauja. Beje, tai pastebi visi, išskyrus patį vadovą. Yra lojalumas, panašesnis į tarnystę. Bet esti ir senas geras lojalumas įmonei, primenantis meilę savo šaliai. Kiekviena prieraišumo forma šildo kai kurių vadovų širdis ir gali užtikrinti darbo vietą.

Mūsų dienomis vadovai gerokai dažniau saugo ir skatina tuos darbuotojus, kurie nuolat pasiekia rezultatų. Kai ekonomika stipri, vidutinius rezultatus sukuriančiam darbuotojui kartais pakanka būti lojaliam. Tačiau, kai ekonomikos plėtra ima stabčioti, kai neišvengiamai tenka atleisti dalį darbuotojų, absoliuti dauguma vadovų priims sprendimus, padėsiančius verslui išgyventi. Tai reiškia, kad įmonėje liks dirbti rezultatyviausi žmonės, nesvarbu, kiek ilgai joje darbuojasi. Ne tokie rezultatyvūs, nors ir ištikimi įmonei, bus paprašyti išeiti.

Ar tai teisinga? J. Welchas (2009) teigia, kad organizacija laimi tik tada, kai suburia geriausius darbuotojus. Gal šiais sunkiais laikais tai skamba savanaudiškai, tačiau svarbu prisiminti, kad ir visuomenė laimi tik tada, kai verslas klesti, moka mokesčius ir plečiasi. Kitaip sakant, lojalumas nemirė, bet turėtų mirti rezultatais nepagrįstas lojalumas, vedantis trumpu ir klaidingu keliu. Tačiau neretai vadovai nesugeba tinkamai paaiškinti lūkesčių. Kiekviena organizacija, nesvarbu, koks jos dydis, privalo turėti aiškią ir griežtą pasiekimų vertinimo sistemą, parodančią, kiek ir kokios vertybės bei elgesio modeliai įmonei svarbūs, ir suteikiančią darbuotojams informacijos, kokių rezultatų šie pasiekia palyginti su kolegomis. Žinoma, net ir remiantis tobula vertinimo sistema, nebus lengva nuspręsti, kuriuos darbuotojus atleisti. Tačiau atleidžiami darbuotojai nesijaus nustebę, nes aiškiai suvoks, kaip vertinamas darbuotojų lojalumas bei veiklos rezultatai.

Apibendrinant galima teigti: lojalumo esmė – laisvo žmogaus aktas ir apsisprendimas, laisvas įsipareigojimas. Įsipareigojimo sąvoka sietina su šiuolaikinio žmogaus koncepcija organizacijų visuomenėje, kuri pabrėžia žmogaus aktyvumą, apsisprendimą veikti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, orientacija į vartotoją, paslaugų kokybė veiklos srityse siejami su darbuotojų įgalinimu. Tai yra daugialypis procesas, analizuotinas tiek organizaci-

jos, tiek individo lygmeniu. Egzistuoja trys požiūriai į darbuotojų įgalinimą (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005):

- *Santykių požiūrio* atstovai teigia, kad įgalinimas – tai formalios valdžios, išteklių ir kontrolės dalijimasis su pavaldiniais;
- *Psichologinio požiūrio* atstovai įgalinimą apibrėžia kaip vidinę užduoties atlikimo motyvaciją, apimančią šias dedamąsias: prasmingumą, kompetenciją, įtakos poveikį bei sprendimų priėmimo galią;
- Pastaraisiais metais akcentuojamas *integruotas požiūris* į įgalinimą, kaip į daugialypį procesą. Organizacijos lygmeniu jis apima sąlygų įgalinimui sudarymą, o individo lygmeniu – individo savo galių suvokimą.

Įgalinimui būtinos organizacinės sąlygos: pasitikėjimas, efektyvi komunikacija, suderinamumas su organizacijos strategija, darbuotojų palaikymas, atranka bei ugdymas, aprūpinimas ištekliais, palankus organizacinis klimatas (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005).

Jeigu darbuotojo psichologinis įgalinimas, priklausantis nuo kompetencijos, yra aukštas, dominuoja vidinės motyvacijos subsistema (darbas patinka, svarbu tobulėti), kuri stipriais saitais sieja jį su darbu, bet organizacija nesugeba taikyti tinkamų motyvavimo ir organizacinio įgalinimo priemonių, skirtų darbuotojo ryšiui su organizacija stiprinti ir jo įsipareigojimui organizacijai didinti, tada darbuotojas ieškosis panašaus darbo kitoje organizacijoje. Gali egzistuoti ir kitokia situacija: darbuotojui patinka organizacija, kurioje jis dirba, bet visiškai nepatinka darbas. Šiuo atveju darbuotojas negali savęs realizuoti, vidinė motyvacijos subsistema neveikia, su organizacija jį sieja tik išorinis atlygis (darbo sąlygos, užmokestis, ryšiai su bendradarbiais, kolegomis). Empirinių tyrimų rezultatai Lietuvoje (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005) patvirtino: įsipareigojimas organizacijai, ypač emocinis, rodantis darbuotojų noro dirbti organizacijoje stiprumą, nes sutinkama su jos vertybėmis ir tikslais, stipriais koreliaciniais ryšiais yra susijęs su vidinės motyvacijos subsistemos veiksniais – pasitenkinimu darbu, galimybėmis tobulėti, daryti karjerą.

Factum Group 2007 m. atliktas tyrimas parodė, kad lojalumo lygis Lietuvoje yra vienas žemiausių Europoje. Statistiškai tuo metu šalyje buvo 19 % lyderių, 14 % karjeristų ir tik 6 % lojalių darbuotojų. Daugumą (61 %) visų darbuotojų sudarė „pakeleiviai“, kurie pirmai pasitaikiusiai progai norėtų pakeisti įmonę ar darbą. Kaimyninėse šalyse nelojalių darbuotojų procentas buvo ganėtinai žemesnis (Estijoje 53 %, Rusijoje 42 %). Pagal *TNS Gallup* atliktos apklau-

sos rezultatus lietuvių prisirišimo prie darbo vietos indeksas pasaulyje išlieka žemesnis nei Europos (59 balai) ar pasaulio (60 balų) vidurkis (2008 m. – 50 balų). Tad problema – tiek organizacijos požiūris į darbuotojus, tiek darbuotojų santykis su organizacija.

Dėl gyventojų mobilumo daugelis Lietuvos ūkio šakų susiduria su didele darbuotojų kaita, vis sunkiau pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus. Kita vertus, dažnai keičiantis darbuotojams, vis sunkiau užtikrinti reikiamą paslaugų kokybę. Darbuotojo ryšį su organizacija apibūdina įsipareigojimo organizacijai sąvoka. Įsipareigojimas apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba, t. y. kaip jie tapatina save su ja ir ar nori joje dirbti. Darbuotojų, kurių įsipareigojimas organizacijai yra stiprus, elgsena skiriasi nuo tų darbuotojų, kurių įsipareigojimas organizacijai yra silpnas. Stiprų įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai rečiau išeina iš darbo ar daro pravaikštas, jie gali net aukotis dėl savo organizacijos. Įmonių vadovai darbuotojų kaitą priskiria minėtiems išoriniams veiksniams ir argumentuoja, kad sudėtinga paveikti šiuos procesus.

Įsipareigojimo organizacijai formavimosi principai ir formavimosi proceso etapų išskyrimas leidžia ieškoti atsakymų į klausimus: kiek ir kaip žmogus įsitraukia į organizacijos veiklą ir pritampa prie jos kultūros.

Išskiriamos trys įsipareigojimo organizacijai formos (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005):

- *Tęstinis įsipareigojimas* nusako žmogaus noro stiprumą likti dirbti organizacijoje dėl to, kad išeiti per daug „kainuos“. Kuo ilgiau žmogus dirba organizacijoje, tuo sunkiau darbuotojui palikti tai, į ką jis „investavo“, pavyzdžiui, draugiškus santykius, užimamas pareigas ar įvairius finansinius dalykus. Pastaruoju laiku, rinkai globalizuojantis ir tampant dinamiškesne, šio tipo įsipareigojimas tampa vis mažiau svarbus. Be abejo, reikia įvertinti kultūrinius skirtumus.
- *Emocinis įsipareigojimas* – tai darbuotojų noro dirbti organizacijoje stiprumas dėl to, kad jie sutinka su organizacijos vertybėmis ir tikslais. Darbuotojai, kurių stiprus emocinis įsipareigojimas, dirba organizacijoje todėl, kad to nori, o tie darbuotojai, kurių stiprus tęstinis įsipareigojimas, organizacijoje dirba todėl, kad jiems to reikia.
- *Normatyvinis įsipareigojimas* – tai darbuotojo įsipareigojimas dirbti organizacijoje dėl kitų žmonių spaudimo.

Beje, organizacinis įsipareigojimas nėra nuolatinė individo gyvenimo charakteristika (Morrow, 1983; cit. iš Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005).

Žinant, kad įsipareigojimas asocijuojasi su daugeliu organizacijos kultūros elementų, prasminga išskirti jį lemiančius veiksnius. Atlikęs literatūros šaltinių apie organizacinį įsipareigojimą analizę, Morrowas (1983; cit. iš Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005) padarė išvadą: įsipareigojimas – tai asmeninių charakteristikų ir situacinių darbo aplinkos veiksnių funkcija. Asmeninės charakteristikos apima šiuos veiksnius: amžių, užimamas pareigas ir išsilavinimą. Situaciniams veiksniams priskiriami vaidmenų konfliktai, vaidmens neapibrėžtumas ir organizacinis klimatas. Pažymėtina, kad kaip tik situaciniai veiksniai nulemia įsipareigojimo pokyčius (Morrow, 1983; cit. iš Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005). Esminiai organizacinio įsipareigojimo veiksniai: asmeninės charakteristikos (pvz., amžius, lytis, gabumai), vaidmens statusas (vaidmens neapibrėžtumas, konfliktiškumas, apkrovimas), darbo charakteristikos (pvz., užduoties autonomiškumas, iššūkiai, darbo turinys), grupės ir lyderio tarpusavio santykiai (pvz., darna, lyderio iniciatyvumas, lyderiavimas dalyvaujant) bei organizacinės charakteristikos (pvz., dydis, centralizacija). Be to, svarbi išvada – įsipareigojimas pasiduoda organizacijos vadybinei įtakai.

Organizacinis įsipareigojimas lemia geresnius santykius bei darbo atlikimą. Mathieu, Zajacas (1990; cit. iš Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005) darbo atlikimo kokybę, alternatyvų suvokimą, polinkį ieškoti arba pasilikti bei darbuotojų kaitą priskiria organizaciniams padariniams, kuriems įtakos turėjo įsipareigojimas. Daugelyje mokslinių darbų polinkis pasilikti organizacijoje bei darbuotojų kaita laikomi pagrindiniais organizacinio įsipareigojimo padariniais (Whitener, Walz, 1993; Jaros ir kt., 1993; cit. iš Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2005). Organizacinio įsipareigojimo reikšmė padidėja, kai atskleidžiami jo ryšiai su norimais rezultatais bei nustačius esminius komponentus. Pasiekus optimalų organizacinio įsipareigojimo lygį, paprastai užtikrinami ir siekiami rezultatai.

10.4. Organizacijos klimatas

Organizacijos klimatas apibūdinamas kaip ilgalaikis vidinės aplinkos poveikis organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus. Organizacijos klimatas – psichologinių sąlygų, veikiančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kita, visuma.

Klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, jis daugiadimensis, daro įtaką organizacijos narių elgesiui, pasižymi ilgalaikiu stabilumu, kolektyviai suvokiamas, pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones) ir gali būti formuojamas.

Organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu. Kuo skiriasi kultūros ir klimato sąvokos? Organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai ir t. t. Organizacijos kultūra lemia organizacijos klimatą. Anot E. Scheino (1992), organizacijos klimatas yra jos kultūros išorinė išraiška.

Organizacijos klimatą veikia daug veiksnių, vienas pagrindinių, kompleksiškai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Reikšmingiausia organizacijos charakteristika, veikianti organizacijos klimatą – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Organizacijos klimatas labai priklauso nuo lyderiavimo: jokia grupė negali gerai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas. Apskritai organizacijos klimatas ir konkrečiai kiekvienos jos grupės (komandos) klimatas yra glaudžiai susiję.

Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko ji gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos klimato būklė priklauso ir nuo pasitenkinimo darbuotojais lygio, komunikacijos kokybės, darbo reikšmingumo pojūčio, atsakomybės už atliekamą darbą suvokimo bei darbuotojo dalyvavimo organizacijos veikloje.

Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis veiksnys. Įmonėse, kuriose vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys.

Gero organizacijos klimato požymiai:

- Pasiekimų motyvacija;
- Tarpasmeninių santykių kokybė;
- Darbuotojų savarankiškumas;
- Aiški organizacinė struktūra;
- Statusų poliariškumas.

Vadovui būtina žinoti esamą organizacijos klimato būklę ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą veikiančių veiksnių galima keisti ir tobulinti organizacinę kultūrą.

Etiška ir socialiai atsakinga organizacinė kultūra

11 skyrius

Organizacijų pasaulyje, kuris pasižymi laiko trūkumu, siekiu didinti darbuotojų produktyvumą ir smarkiai konkuruoti rinkoje, nesistebima, kad daugelis darbuotojų jaučia spaudimą ieškoti trumpiausių kelių, nepaisyti taisyklių ir užsiimti kita abejotina veikla. Organizacijų nariai vis dažniau susiduria su etinėmis dilemomis – situacijomis, kai reikia apsibrėžti, koks elgesys yra teisingas ir koks ne. Pavyzdžiui, ar reikia „kelti triukšmą" įmonėje pastebėjus kokią nors nelegalią veiklą? Ar vykdyti įsakymus, su kuriais asmeniškai nesutinka? Ar galima organizacijoje leisti sau užsiiminėti politikavimu, kuris padėtų kilti karjeros laiptais?

Pastaraisiais metais riba, skirianti dorą elgesį nuo nedoro, tapo dar neaiškesnė. Darbuotojai mato, kad aplinkiniai žmonės elgiasi neetiškai: išrinkti valdžios atstovai apkaltinami už išpūstas išlaidų ataskaitas ar už kyšius, klestintys aukščiausio rango vadovai naudojasi įmonės vidaus informacija, siekdami asmeniškai pasipelnyti. Užtikti prasižengimo vietoje tokie žmonės aiškinasi, kad *visi šitaip daro*, kad *šiandien reikia naudotis bet kuria proga* ar *nemaniau, kad mane sučiups*, arba *viskas priklauso nuo to, kaip į tai pažiūrėsime*.

Lietuvoje įsigalint rinkos ekonomikai, keičiasi ir šiuolaikinio verslininko įvaizdis. Visuomenė laukia iš verslininkų ne tik gerų ekonominių rodiklių, efektyvių darbo rezultatų. Vis aiškiau suprantama, kad populiarus posakis *verslo tikslas yra tik verslas* tėra mitas. Tai ypač išryškėja bendraujant su verslo partneriais užsienyje, kur daug dėmesio skiriama ne tik efektyviai veiklai, bet ir moralės normoms tiek verslo organizacijoje, tiek už jos ribų.

Dauguma specialistų pažymi, kad žmogaus brandumą sudaro ne materiali, o socialinė ir dvasinė jo vertė. Dorovinį vertingumą kuria, tobulina ir ugdo žmogus. Sukaupęs žinių, puoselėdamas dvasines bei kultūros vertybes intelektualus asmuo iškyla virš materialaus pasaulio bei savo biologinės prigimties. Visapusiškai išsilavinusio žmogaus esmę individas gali pasiekti tik būdamas dorovine ir kultūringa asmenybe. Moralų asmenį išaukština dorovinis vertingumas – jis sukuria tikrą žmogiškąjį orumą, pagrįstą aukščiausiomis vertybėmis: gėriu, teisingumu, aukšta kultūra, pareigingumu, atsakomybe, sąžiningumu ir kt.

Ugdant kultūringą ir moralų asmenį nepakanka vien specialybės žinių ir universitete įgytos patirties, kuri padėtų būsimam verslininkui priimti gerai apgalvotus sprendimus. Viduramžių filosofai teigė: „Atimki iš proto moralę ir sukursi pabaisą“. Kuriant demokratinę visuomenę, itin svarbios tampa etikos, moralinio švietimo ir pilietiškumo ugdymo funkcijos. Etiškas bendravimas gali paspartinti išprususios visuomenės atsiradimo prielaidas ir pilietinės visuomenės vystymąsi (Misevičius, 2003).

11.1. Dvasingumas ir organizacijos kultūra

Dvasingumas darbe – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo (Ashmos, Duchon, 2000). Dvasingą kultūrą remiančios organizacijos pripažįsta, kad žmonės turi ir protą, ir dvasią, darbe ieško prasmės bei tikslo, trokšta bendrauti su kitais žmonėmis ir būti bendruomenės dalimi.

Darbo vietos dvasingumo koncepcija grindžiama vertybėmis, etika, motyvacija, vadovavimu ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Dvasingoms organizacijoms rūpi, pavyzdžiui, padėti žmonėms plėtoti savo potencialą ir pasiekti jo viršūnę (savirealizaciją). Organizacijos, kurioms rūpi dvasingumas, labiau linkusios tiesiogiai spręsti problemas, kylančias dėl darbo ir asmeninio gyvenimo prieštaravimų.

Pastebėti bruožai, akivaizdžiai būdingi dvasingoms organizacijoms (Mitroff, Denton, 1999):

- *Stiprus tikslo pojūtis*. Dvasingos organizacijos kuria savo kultūrą prasmingo tikslo pagrindu. Nors pelnas gali būti svarbus, jis nėra organizacijos vertybė.
- *Dėmesys asmeniniam tobulėjimui*. Dvasingos organizacijos pripažįsta žmonių vertę. Jos stengiasi sukurti kultūrą, kurios skatinami

darbuotojai nuolat mokytųsi ir tobulėtų. Pripažindamos žmonių svarbą, šios organizacijos taip pat stengiasi užtikrinti, kad jų nariai nepraras darbo.

- *Pasitikėjimas ir atvirumas*. Dvasingos organizacijos pasižymi abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir atvirumu. Vadovai nebijo prisipažinti suklydę. Jie paprastai labai nuoširdžiai elgiasi su savo darbuotojais, klientais ir tiekėjais.
- *Įgaliojimų suteikimas darbuotojams*. Dvasingose organizacijose vyraujantis didelio pasitikėjimo klimatas ir noras skatinti darbuotojų lavinimąsi bei asmeninį tobulėjimą sudaro sąlygas vadovybei suteikti darbuotojams įgaliojimus spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų. Dvasingų organizacijų vadovai nebijo suteikti valdžią atskiriems žmonėms ir komandoms. Jie pasitiki, kad darbuotojai elgsis atsakingai.
- *Darbuotojų saviraiškos toleravimas*. Paskutinė ypatybė, išskirianti dvasingas organizacijas iš kitų, yra ta, kad jose neslopinamos darbuotojų emocijos. Šios organizacijos leidžia žmonėms būti savimi – išreikšti savo nuotaikas ir jausmus nesijaučiant dėl to kaltiems ir nebijant už tai būti nubaustiems.

Dvasingumo judėjimo organizacijose kritikai savo dėmesį sutelkia į du dalykus. Pirmasis – ar organizacijos turi teisę savo darbuotojams primesti dvasines vertybes. Aiškiai galima pabrėžti, kad dvasingumas kai kuriuos žmones priverčia nejaukiai pasijusti. Kritikai gali įrodinėti, kad pasaulietiškos institucijos, ypač verslo įmonės, neturi teisės piršti darbuotojams dvasinių vertybių. Kitas klausimas – ar dvasingumas ir pelnas yra suderinami tikslai – be abejo, aktualus vadovams ir investuotojams. Negausūs tyrimai teigia, kad šie du tikslai gali derėti. Dvasingumas organizacijoje yra teigiamai susijęs su kūrybingumu, darbuotojų pasitenkinimu, komandinio darbo rezultatais ir atsidavimu organizacijai (McCormik, 1994).

11.2. Verslo etika

Etika (graik. *ethos* – įprotis, charakteris, elgesys) – mokslo sritis, tirianti moralės normas ir principus bei problemas, kylančias tarp žmogaus ir aplinkos ar tarp įvairiais ryšiais susijusių asmenų. *Verslo etika* – tai etikos sritis, besiremianti moralės principų ir verslo pasaulyje veikiančių standartų visuma, atsirandanti sąveikaujant verslui ir etikai. Tai etikos kodeksų kūrimas verslo organizacijose, įmonėse ir bendrovėse, visuomenės

priimtų etiketo taisyklių taikymas, moralinio švietimo ir pilietiškumo ugdymo gerinimas. Be to, tai ir machinacijų versle atskleidimas bei viešas paskelbimas, vartotojų interesų gynėjų, „žaliųjų“ ir kitų organizacijų veiklos aktyvinimas prieš aplinkos taršą, nesaugius produktus ir kt. (Misevičius, 2003).

Dauguma etinių verslo problemų patenka į vieną ar daugiau iš šių keturių lygių (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999):

1) Visuomeninis

Šiuo lygiu keliame klausimus apie pagrindines visuomenės institucijas. Visuomeninio lygio klausimas – kapitalizmo nuopelnai. Ar kapitalizmas tėra vien išteklių paskirstymo sistema? Kokį vaidmenį turėtų vaidinti valstybė ir jos vyriausybė, reguliuodamos rinką? Ar turėtume toleruoti didžiulę turtinės padėties ir valdžios nelygybę? Dabartinė padėtis pateikia organizacijoms tokius etinius galvosūkius.

2) Tiesioginė organizacijos aplinka

Antroji etinių klausimų kategorija susijusi su įtaką darančiais asmenimis: tiekėjais, vartotojais, akcininkais ir pan. Čia keliame klausimus, kaip įmonė turėtų elgtis išorinių grupių, kurias paveikia kompanijos sprendimai, atžvilgiu, ir kaip įtaką darantys asmenys turėtų elgtis kompanijos atžvilgiu. Tokių klausimų ir problemų yra labai daug. Nelegalios vidaus prekybos sutartys yra tik vienas pavyzdys. Kaip kitą pavyzdį galima pateikti įmonės atsakomybę pranešti savo vartotojams apie galimus jos produkto pavojus. Kokių įsipareigojimų įmonė turi savo tiekėjams? bendruomenėms, kuriose ji veikia? savo akcininkams? Kaip turėtume spręsti panašias problemas?

3) Organizacijos politika

Trečiasis etikos klausimų lygmuo galėtų būti pavadintas vidaus politika. Čia keliame klausimus apie organizacijų santykių su jos darbuotojais – ir vadovais, ir paprastais – esmę. Kokia įdarbinimo sutartis yra teisinga? Kokie bendri darbuotojų ir vadovų įsipareigojimai? Kokios darbuotojų teisės? Šie klausimai taip pat iškyla kasdieniame vadovo darbe. Priverstinis ar laikinas nedarbas, papildomas uždarbis, darbo taisyklės, motyvavimas ir vadovavimo stilius – visa tai yra šio etikos lygmens klausimai.

4) Asmeninis

Čia keliame klausimus apie tai, kaip organizacijos žmonės turėtų bendrauti tarpusavyje. Ar visuomet turėtume būti sąžiningi, nepriklausomai nuo pasekmių? Kokie mūsų – žmonių ir darbuotojų, atliekančių

tam tikrus vaidmenis, – įsipareigojimai viršininkų, pavaldinių ir kolegų atžvilgiu? Šie klausimai susiję su kasdienėmis visų organizacijų gyvenimo problemomis. Už jų glūdi du platesni klausimai: ar turime teisę kitus žmones laikyti priemonėmis savo tikslams pasiekti ir ar galima šito išvengti?

Pagrindinės etikos priemonės yra (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999):

- *Vertybės*

Kai ką nors vertiname, trokštame arba norime, kad tai įvyktų. Taigi vertybės yra sąlygiškai nekintami troškimai ar siekiai, kurie atrodo geri savaime, pavyzdžiui, taika ar gera valia. Vertybės yra atsakymai į klausimą „Kodėl?“, pavyzdžiui, kodėl skaitote šią knygą? Galėtumėte atsakyti, kad norite daugiau sužinoti apie vadybą. Kodėl jums tai svarbu? Kad būtumėte geresnis vadovas. Kodėl to siekiate? Kad būtumėte greičiau paaukštintas ar uždirbtumėte daugiau pinigų. Kodėl jums reikia pinigų? Tokių klausimų virtinę galima tęsti tol, kol jūs pasiekiate tašką, kuris jau nebėra priemonė kitam tikslui pasiekti. Taigi šiame taške pasieksite vertybę. Korporacijos taip pat turi vertybes, pavyzdžiui, dydį, pelningumą ar aukštą produkcijos kokybę.

- *Teisės ir pareigos*

Teisė – tai įgaliojimas, suteikiantis asmeniui galimybę atlikti tam tikrą veiksmą. Tai būtų galima pavadinti asmens „autonomijos sritimi“ ar jo laisve. Teisės retai kada būna absoliučios; individo teises riboja kitų teisės. Be to, teisės yra glaudžiai susijusios su pareigomis. Jei kas nors turi teisę, kitų pareiga – gerbti tą teisę. Pareiga yra į(si)pareigojimas atlikti tam tikras procedūras, pavyzdžiui, mokėti mokesčius ar kitaip paklusti įstatymui.

- *Moralės taisyklės*

Moralės taisyklės padeda orientuotis situacijose, kai susiduria konfliktuojančiųjų interesai. Galima sakyti, kad jos pateikia gaires ginčams spręsti. Moralės taisyklės – iš tikrųjų elgesio normos – dažnai priimamos kaip vertybės. Filosofas I. Kantas pabrėžė: „Visų moralių moralė – elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“.

- *Žmonių santykiai*

Kiekvienas žmogus tam tikrais santykiais susijęs su kitais. Šie santykiai egzistuoja todėl, kad mums reikia kitų asmenų pagalbos ir paramos savo tikslams pasiekti. Santykiai yra neišvengiamas mūsų moralinio gyvenimo aspektas, pradedant mažo vaiko santykiu su tėvais ir baigiant vadovo santykiais su darbuotojais. Nuolat svarstome, kaip juos palaikyti

ir skatinti. Šie svarstymai ir sprendimai atspindi mūsų vertybes ir rūpinimąsi etika.

Specialistai atkreipia dėmesį į šias bendravimo ir verslo etikos problemų grupes (Misevičius, 2003):

- *Etiškas bendravimas*. Verslininkas neturi užmiršti, kad visuomenėje bei rinkos erdvėje jis veikia ne vienas ir todėl privalo paisyti moralės bei etikos normų, siekti kultūringo bendravimo ir per tai – naudingos partnerystės. Pažymėtina, kad etiškas bendravimas, moralus verslas ekonomiškai yra naudinga tiek pačiam verslininkui, tiek valstybei, nes civilizuoto verslo taisyklių (etikos normų, duoto žodžio, prisiimtų įsipareigojimų ir t. t.) laikymasis verslininkui garantuoja pelną, o valstybei – pajamas. Toks bendravimas atspindi asmeninės moralės principus ir profesines vertybes, o nesilaikant jų rekomenduojami draudimai ir nuobaudos.
- *Apgavystė* – tai žodžiai ar veiksmai, kuriais sąmoningai norima nuslėpti, iškreipti (ar tik iš dalies atskleisti) tiesą, suklaidinti siekiant savanaudiškų tikslų. Tai informacijos slėpimas ar iškreipimas, melas, šmeižtas, agentų bei provokatorių naudojimas, „fiktyvių įrodymų“ sukūrimas ir kt. Viena plačiausiai pasklidusi apgaulės forma – melas. Nesvarbu, „garbingas melas“, „baltas melas“, „šventas melas“ – tai yra blogybės.
- *Korupcija* – tai veiksmai, atlikti naudojantis turima valdžia ir pažeidžiant teisės normas, visuomenės interesus bei moralės standartus, ir kuriais siekiama asmeninės ar grupinės naudos. Vienas realiausių būdų korupcijai sumažinti – nustatyti asmeninę atsakomybę, dažnesnis auditas ir kontrolė.
- *Piktnaudžiavimas* – tai netinkamai atliekamos asmens tarnybinės pareigos pažeidžiant objektyvius profesinius reikalavimus. Piktnaudžiauti galima tarnybine padėtimi, organizacijos turtu ir lėšomis, sprendimų šališkumu, pavaldžių specialistų veikla, turimu pasitikėjimu ir kt.
- *Interesų konfliktas* – situacija, kai gali susidurti privatūs darbuotojo ir jo artimųjų (įskaitant šeimos narius, gimines ir draugus) bei visuomenės interesai, kuriems jis atstovauja, eidamas savo tarnybą. Specialistai turi laikytis keturių visuomeninės tarnybos principų: paklusti įstatymams ir juos įgyvendinti, tarnauti visuomenės interesui, prisiimti asmeninę atsakomybę ir vengti daryti žalą.

- *Seksualinis priekabiavimas* – tai užgaulus, žodžiais ar fiziniais veiksmais išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su asmeniu, su kuriuo sieja darbo, tarnybiniai ar kitokio priklausomumo santykiai.

Tikslinga išryškinti pagrindines verslininko etiškos veiklos nuostatas (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999):

- Verslas neturi skaudinti kitų žmonių;
- Verslininkas turi mokėti dorai uždirbti pinigus;
- Verslininkas neturi užmiršti, kad rinkos erdvėje veikia ne vienas, ir todėl privalo paisyti kito asmens interesų, siekti ne sunaikinti konkurentą, o ieškoti abipusiškai naudingos partnerystės;
- Verslininkas turi sąžiningai vykdyti savo įsipareigojimus partneriams ir siekti, kad šie taip pat elgtųsi su juo;
- Verslininkas visada rizikuoja, tačiau ši rizika turėtų būti pagrįsta, o atsakomybė už jos pasekmes – asmeniška;
- Verslas – rizikingas užsiėmimas: galima ne tik praturtėti, bet ir viską prarasti, todėl reikia būti psichologiškai pasirengusiam;
- Verslininkas pirmiausia turi mylėti žmones, o tik po to pinigus.

Vadybinės etikos, vadybinio darbo kultūros pagrindiniai reikalavimai vadybininkui:

- Vadybininkas darbe turi remtis ne savo valdžia, o pagalba, pavaldinių sutelkimu, jų kooperacija. Jis turi ne ieškoti „atpirkimo ožių“, o stengtis parodyti pavaldiniams, kaip reikia padaryti;
- Iš vadybininko reikalaujama pasitikėti savimi, savo verslu, nes tai rodo jo gebėjimą valdytis kiekvienoje situacijoje;
- Didžiulę reikšmę turi gebėjimas branginti pavaldinių laiką: neversti jų laukti, kada prasidės pasitarimas, kada vadybininkas ras laiko pakalbėti su pavaldiniu; bet koks vadovybės atidėjimas kitai dienai tai, ką galima ir reikia atlikti šiandien, savo ir pavaldinių laiko nebranginimas – signalas apie netinkamą vadovo darbo stilių;
- Vadovas privalo laiku informuoti pavaldinį apie šio darbo trūkumus ir mokėti išklausyti pavaldinio nuomonę apie savo trūkumus bei į ją atsižvelgti;
- Protingas nuobaudų ir paskatų derinimas: bausdami nebijokite ir pagirti; pabrėžkite nusikaltusio darbuotojo asmeninius interesus;
- Griežtumas, reiklumas pavaldiniams visada turėtų būti pagrįstas; neigiamai gali būti vertinama ne asmenybė, o tam tikras darbinis jos poelgis;

- Pagrindinės vadybininko savybės – mandagumas, taktiškumas, teisingumas, pareigingumas;
- Įdomus reikalavimas vadovui – turėti humoro jausmą. Juk humoras visada pakelia nuotaiką, didina darbingumą;
- Mokėjimas kalbėti, dėstyti savo mintis trumpai ir aiškiai, taip pat mokėjimas klausyti, mokėjimas prakalbinti pavaldinį, paskatinti jį išsikalbėti paprastai pašalina įtampą, tuomet sumažėja nusiskundimų;
- Būtina vadybininko sėkmės sąlyga – gerai pažinti savo pavaldinius, mokėti rūpintis jų problemomis, poreikiais, laiku juos pastebėti, vertinti. Tai efektyvus būdas pakelti nuotaiką, sudaryti gerą organizacijos darbo atmosferą.

Verslo sėkmei tiek etiniu, tiek kultūriniu požiūriu didelę reikšmę turi nepriekaištingi darbo santykiai organizacijoje, su vartotojais, tiekėjais, visuomene, žiniasklaida, t. y. su visais suinteresuotaisiais. Didelę reikšmę turi santykių etika, t. y. moralinių-dorovinių nuostatų visuma, sukurianti tam tikrą moralinį-psichologinį bendravimo per verslą klimatą. Verslo etika atspindi socialinę verslininkų atsakomybę, jų visuomeninę misiją, remiasi visuomenės kultūra ir persikelia į organizacijos vidinę kultūrą. Tiesa, Lietuvoje laikytis etinių normų ir civilizuotų rinkos santykių sunkina ekonominis nestabilumas, dažnas teisinių įstatymų keitimas, vyriausybės mokesčių politika, reketas ir korupcija (Vyšniauskienė, Kundrotas, 2002).

Organizacinės kultūros turinys ir stiprumas daro įtaką organizacijos klimatui ir jos narių etiškam elgesiui (Sims, 1992). Jei kultūra yra stipri ir remiasi aukštais etiniais standartais, darbuotojų elgsenai ji turėtų daryti stiprią teigiamą įtaką.

Ką gali padaryti vadovybė, siekdama sukurti etišką organizacinę kultūrą? S. Robbins (2006) siūlo šiuos dalykus:

- *Rodyti pavyzdį savo elgesiu*. Aukščiausios vadovybės elgesys darbuotojams yra atskaitos taškas, pagal kurį jie sprendžia, kaip reikia elgtis. Labai etiškas aukščiausios vadovybės elgesys siunčia teigiamą signalą visiems darbuotojams;
- *Paaiškinti, kad tikimasi etiško elgesio*. Etinius neaiškumus galima sumažinti iki minimumo sukūrus ir paskelbus organizacijoje etikos kodeksą. Jame turėtų būti išdėstytos pagrindinės organizacijos vertybės ir etikos taisyklės, kurių darbuotojai turėtų laikytis;

- *Mokyti etikos*. Renkite seminarus ir kitas etikos mokymo programas. Mokymus panaudokite organizacijos elgesio standartams įtvirtinti, paaiškinkite, koks elgesys yra neleistinas, išnagrinėkite galimas etikos dilemas;
- *Akivaizdžiai skatinti etiškus poelgius ir bausti už neetiškus*. Įvertinant vadovų darbą reikėtų nuodugniai išanalizuoti, kaip jų sprendimai dera su organizacijos etikos kodeksu. Reikėtų išnagrinėti, kokiomis priemonėmis buvo pasiekti tikslai ir kokie yra patys tikslai. Taip pat labai svarbu viešai nubausti už neetiškus poelgius;
- *Sukurti apsauginius mechanizmus*. Organizacija turi sukurti formalius mechanizmus, leidžiančius darbuotojams aptarti etines dilemas ir, nebijant būti nubaustiems, pranešti apie neetišką elgesį. Pavyzdžiui, galima įsteigti etikos patarėjų, skundų tyrėjų ar etikos specialistų etatus.

11.3. Etikos kodeksai

Atskirų profesijų, organizacijų nariams privalu laikytis priimtų moralės normų ir tam tikro elgesio draudimų: piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, interesų konflikto, neteisėtai savintis visuomenines lėšas ir kt. Tai įrašoma organizacijos etikos kodekse. Verslininkų etikos kodeksai skiriami: profesijos nariams, jų bendruomenėms, klientams ar paslaugų pirkėjams bei institucijoms, turinčioms reikalų su ta profesija ar organizacija.

Etikos kodeksas – tai dokumentas, atspindintis asmeninės moralės reikalavimus, profesines vertybes bei teisinius draudimus atskirų profesijos atstovų ar organizacijos darbuotojų sprendimams bei veiklai ir esantis tam tikru elgesio gidu (Palidauskaitė, 2001).

Etikos kodeksai gali būti skirtingi: vieni labai apibendrinti (pavyzdžiui, krikščionių *Dešimt Dievo įsakymų*), kiti – labai specifiniai (pavyzdžiui, JAV ICMA kodeksą sudaro 12 punktų, be etikos kodekso yra ir įgyvendinimo procedūrų taisyklės (*Rules of procedure for enforcernent*), kuriose kalbama apie procedūros inicijavimą, tyrimą sprendimus, klausimus, taikomas sankcijas ir kt.) (Misevičius, 2003). Etikos kodekso misija – tarpininkauti formaliuose santykiuose tarp visuomenės ir atskiros profesijos ar organizacijos atstovų, nustatyti profesijos ar organizacijos narių tarpusavio etiško bendravimo santykius. Šie kodeksai padeda užkirsti

kelią neetiškam elgesiui. Nurodyti etikos kodeksų tikslai leidžia teigti, kad priimti tokį dokumentą svarbu ne tik atskirai profesijai ar organizacijai, bet ir visai visuomenei.

Tikindama, kad etikos kodeksas yra naudingas dokumentas organizacijai, J. Palidauskaitė (2001) pateikia šiuos etikos kodeksų tikslus:

1. Užkirsti kelią neetiškam žmogaus elgesiui. Rengiant etikos kodeksus, pirmiausia orientuojamasi į bausmių už netinkamą darbuotojo elgesį prevenciją;

2. Nubrėžti atsakomybės ribas. Kodeksuose aiškiai nusakoma organizacijos narių atsakomybė, kas gina juos nuo neteisėtų pretenzijų;

3. Skatinti būti etiškus. Organizacijos nariai įkvepiami ne tik veikti, bet ir mąstyti vadovaujantis asmeninės bei profesinės etikos reikalavimais;

4. Atlikti moralinio švietimo funkciją;

5. Drausminti profesijos atstovus ar organizacijos narius. Kodeksai nurodo daugelį reikalavimų bei standartų, kurių privalu laikytis;

6. Padėti priimti sprendimus. Kai susiduria skirtingos vertybės ar interesai ir reikia apsispręsti, darbuotojas gali tikėtis etikos kodekse rasti tam tikras gaires, padedančias priimti sprendimą;

7. Didinti visuomenės pasitikėjimą. Nurodytos vertybės ir standartai turi sudaryti įspūdį, kad tos organizacijos darbuotojai yra verti pasitikėjimo, nes vadovaujasi jiems keliamais reikalavimais;

8. Ugdyti organizacijos kultūrą. Etikos kodeksas apibrėžia organizacijos darbuotojų elgesį. Aprėpęs tam tikras vertybes ir standartus, toks dokumentas užtikrina, kad juo naudosis organizacijos darbuotojų kartos, bei puoselėja geriausias tradicijas.

Etikos kodeksai būna gana įvairūs, tačiau turi bendras panašias sudedamąsias dalis (15 lentelė) (Kučinskas, 2003).

Paprastai organizacijoje numatoma savarankiška institucija, kurios pagrindinė funkcija – prižiūrėti, kaip laikomasi etikos kodekso. Tai neturėtų būti atskiros pareigos, tik pagalbinė struktūrinio padalinio funkcija, leidžianti įmonei siekti strateginių tikslų. Sukurti ir realizuoti aiškias etikos nuostatas – vadinasi, puoselėti organizacijoje skaidrią kultūrą. Tai ir organizacijos įvaizdžio formavimas bei gerinimas skleidžiant informaciją apie įmonės etiškas nuostatas darbuotojams, investuotojams, visuomenei, pirkėjams ir kt. (Misevičius, 2003).

15 lentelė

Etikos kodekso sudedamosios dalys

Dalių pavadinimai	Turinio esmė
Darbuotojai	Darbuotojai yra organizacijos stiprybė ir galia, todėl jiems skiriamas ypatingas dėmesys.
Vartotojai	Organizacijos tikslas – patraukti vartotojus ir išlaikyti su jais draugiškus santykius ir geranoriškumą.
Konkurentai	Tiekėjai ir rangovai yra svarbūs organizacijos progreso dalyviai, todėl būtina juos gerbti, laikytis susitarimų.
Turtas	Rūpinamasi organizacijos turto skirstymo ir naudojimo tvarka.
Ūkinės operacijos	Vadovų ir darbuotojų pareiga – kruopščiai ir atsakingai tvarkyti organizacijos dokumentus, uždrausti ūkines operacijas, kurių rezultatas – draudžiamas veiksnys.
Visuomenė	Organizacijos santykis su plačiąja visuomene, poveikis jai.
Konfidencialumas	Nurodoma, kaip elgtis su slapta informacija, kaip garantuoti, kad darbuotojų asmeninė informacija bus saugojama ir neplatinama.
Interesų konfliktas	Nurodoma, kaip organizacija rūpinasi, kad darbuotojų siekiai bei nuostatos nesikirstų su jos tikslais.
Santykiai su valdžia	Atspindi organizacijos santykius su valdžios institucijomis, požiūrį į politiką, kad nebūtų kenkiama valstybei.

Šaltinis: V. Kučinskas (2003)

11.4. Socialinė atsakomybė

Išsivysčiusių šalių kompanijos šiandien rimtai žvelgia į ateitį ir yra pasirengusios kurti ją ilgalaikių strategijų bei patrauklių organizacinių kultūrų pagrindu. Vis platesnį mastą įgauna „socialinės atsakomybės“ kriterijus. *Pasaulio verslo taryba ilgalaikei raidai*, jungianti 125 pasaulinio masto įmonės, *Verslas už socialinę atsakomybę* (*Business for social responsibility*), vienijantis 1400 kompanijų bei 6 mln. darbuotojų, *Socialinis investicijų forumas (Social Investment Forum)*, jungiantis 600 investuojančių organizacijų ir institucijų, daug kitų visuomeninių ir verslo organizacijų socialinę atsakomybę laiko prioritetine sritimi, be kurios neįsivaizduoja reikšmingų ilgalaikių pasiekimų ekonomikoje. Kuriamos įvairios švietimo, konsulta-

cijų programos, kompanijos vertinamos socialiniais, etiniais ir aplinkos kriterijais, steigiami apdovanojimai geriausiems, teikiamos milžiniškos investicijos atitinkamam verslui skatinti. *Pricewaterhouse Coopers* atlikta pasaulinė kompanijų vadovų apklausa nustatė 40 labiausiai gerbtinų kompanijų: absoliuti dauguma jų viešai propaguoja socialiai atsakingo verslo principus. Įdomi buvo ir vadovų nuomonė, kokius kompanijų bruožus jie vertina labiausiai. Nustebino, kad didelis pelno rodiklis liko tik antroje sąrašo dalyje. Vertingiausia kompanijos savybe dažniausiai buvo išskiriama stipri ir gerai numatyta veiklos strategija, antroji vertybė – pirkėjų bei klientų patenkinimas. Pačių didžiausių ir labiausiai gerbiamų kompanijų vadovai labiau vertino verslo globalizavimą bei gebėjimą keistis.

Organizacijų socialinė atsakomybė – tai speciali koncepcija, aiškinanti įmonės naudą į veiklą įtraukus pirkėjų, darbuotojų, tiekėjų, savininkų ir visuomenės interesus. Socialinė atsakomybė išreiškia verslo santykį su visuomene, siekia nuoseklaus ir pastovaus vystymosi. Pabrėžiamas organizacijų socialinės atsakomybės ryšys su pelnu, nes „negali būti jokios atsakomybės be atitinkamo pelno".

Kad būtų galima lengviau įvertinti įmonės pagal organizacijų socialinės atsakomybės principus, pateikiamos šešios interesų grupės:

1) Vartotojai

Pirmas veiksnys, rinkos ekonomikoje atskiriantis pirmaujančias įmones, yra požiūris į vartotoją, visaip stengiantis suprasti jo reikmes, užmegzti pastovius ryšius ir teikti kokybiškas paslaugas bei gerą aptarnavimą. Pažymima, kad tokio požiūrio vis dar stinga Centrinės ir Rytų Europos šalyse. Kaip viena svarbiausių priežasčių, lėmusių Vakarų įmonių įsitvirtinimą buvusių planinės ekonomikos šalių rinkose, – jų politika pirkėjų atžvilgiu. Šiandien lyderiai stengiasi suprasti vartotojus, kad pagerintų savo kompanijų vardą ir išplėstų savo rinkas. Jie leidžia daugiau laiko tirdami prarastus užsakymus. Marketingo išvados padeda efektyviai paskirstyti produktų vystymui ir kokybei skirtas lėšas. Kita priežastis, kreipianti organizacijas į savo vartotojus, – vis ryškėjanti ypatybė, kad pačios kompanijos įvaizdis, pozicija socialinėje ir etinėje plotmėje lemia vartotojų apsisprendimą.

2) Darbuotojai

Socialiai atsakingas verslas stengiasi teikti darbą, kuris būtų prasmingas ir padėtų darbuotojams ugdyti bei reikšti save. Jis siekia suteikti pelnytą darbo atlyginimą, sveikas ir saugias darbo sąlygas bei gerą atmosferą.

Personalo politika dažnai įtraukia paprastų darbuotojų bei vidutinės klasės vadybininkų motyvavimą, geresnę informacijos sklaidą įmonėje, pusiausvyrą tarp šeimos, darbo ir laisvalaikio, mokymus bei rūpinimąsi darbuotojų užimtumu. Taip pat suprantama, kad pelno dalijimasis bei nuosavybės dalis irgi gali kelti motyvaciją bei darbo našumą ir sumažinti darbuotojų kaitą. Daugiau kaip 3000 pasaulio organizacijų (pusė jų – iš Europos) atliktas tyrimas apie personalą parodė, kad darbuotojų lojalumas organizacijai, patenkinamas atlyginimas, pasiekimų pojūtis, dalijimasis informacija ir kiti panašūs veiksniai smarkiai lemia ir finansinę organizacijos sėkmę.

3) Partneriai

Aštrios konkurencijos sąlygomis verslo sektoriuose ryškėja ryšių su partneriais svarba. Užmezgę ilgalaikius nuolatinius santykius su partneriais, verslininkai gali sumažinti gamybos kaštus, bendromis pastangomis kelti paslaugų ir prekių kokybę. Atitinkamai geriems santykiams išlaikyti tiekėjams siūlomos „teisingos“ kainos, užtikrinančios pelną ir pažangą ateityje, be to, tiekėjai skatinami vystyti naujas prekes, toliau plėsti ir gilinti bendradarbiavimą, kartu kuriamas stabilus užimtumas.

4) Aplinka

Pripažįstama, kad verslas turi svarbią reikšmę aplinkos būklei. Organizacijos laikosi efektyvumo principo, tai reiškia – pagaminti daugiau sunaudojus mažiau. Tam yra keli būdai: mažinti energijos naudojimą, mažinti toksinių medžiagų išmetimą, didinti žaliavų perdirbimą, produktų ir paslaugų ilgalaikiškumą.

5) Visuomenė.

Verslas veikia vietinėse, regioninėse, nacionalinėse ir pasaulinėse bendruomenėse. Organizacijos gali padėti šioms bendruomenėms, ypač vietinėms, – pasiūlyti geras darbo vietas ir atlyginimą, tačiau dažnai to neužtenka. Organizacijos sėkmė priklauso nuo bendruomenės, ypač vietinės, gerovės, pavyzdžiui, jei ignoruojama švietimo padėtis, organizacijos sunkiai gali rasti tinkamų darbuotojų. Švietimo, sveikatos, nusikalstamumo, nedarbo ir kitos socialinės problemos daro įtaką verslui. Kinta požiūris, kad už šias problemas atsako tik valstybė – verslas vis dažniau prisiima dalį atsakomybes ir sau. Išskiriami keli būdai visuomenei padėti: labdara, tam tikros socialinės investicijos, bendradarbiavimas su socialinėmis grupėmis ar ne pelno organizacijomis ir pati verslo esmė – teikti visuomenei reikalingas kokybiškas prekes ir paslaugas.

6) Investuotojai

Pasaulyje žymiai didėja investicijos socialiai atsakingam verslui (Pasaulio Bankas kasmet investuoja apie 20 mlrd. dolerių). Socialiai atsakingų organizacijų ieško ir didžiuliai pensiniai bei kitokie fondai, nevyriausybinės organizacijos, kiti potencialūs investuotojai. Organizacijų socialinės atsakomybės principai kritikuoja požiūrį, kad svarbiausias verslo tikslas – atnešti kuo daugiau pelno savininkams. Ir vėl pabrėžiama nauda derinant visų verslo dalyvių interesus.

Tai rodo tarptautinių verslo lyderių politika Anot jų, pelno maksimizavimo kėlimas į mažiau prioritetinę vietą tikrai nereiškia pelno mažėjimo. Buvęs *Ford* vadovas D. Petersonas kalbėjo apie savo kompanijos vertybes ir principus: „Buvo labai svarbu numatyti pagrindinius prioritetus, mes nutarėme – visų pirma žmonės, po to produkcija ir galiausiai pelnas“. *Mariott International* vadovas W. Mariottas teigė, kad „rūpinantis darbuotojais bei visaip tarnaujant pirkėjams, savininkams pelnas ateis savaime“.

Pasak A. Carrollo (2000), socialiai atsakinga įmonė turi įgyvendinti keturis įsipareigojimus:

1) Ekonominį: visų pirma, būti pelninga, suteikti darbą ir kurti geras darbo sąlygas darbuotojams, teikti kokybišką prekę ar paslaugą savo klientams;

2) Juridinį: įmonės turi laikytis nustatytų įstatymų ir „žaisti pagal žaidimo taisykles“;

3) Etinį: vykdyti morališkai pagrįstą veiklą;

4) Filantropinį: savanoriškai prisidėti prie visuomenės gerovės.

Šias socialinės atsakomybės rūšis autorius pateikia kaip keturis, vienas po kito einančius piramidės sluoksnius. Pirmieji du sluoksniai, autoriaus teigimu, yra privalomi visoms įmonėms, o įgyvendinti etinius ir filantropinius įsipareigojimus – savanoriška. A. Carrollo teorijoje organizacijų sprendimai ir politika socialinės atsakomybės atžvilgiu gali būti reaguojantys, gynybiniai, prisitaikomieji arba numatantys.

Kito modelio autorius W. Rudeliusas (2001) nurodė tris socialinės atsakomybės koncepcijas:

1) Atsakomybė už pelną. Remiantis šia koncepcija, organizacijos pareiga – aprūpinti savininkus ir akcininkus maksimaliu pelnu;

2) Atsakomybė suinteresuotiems asmenims. Ši koncepcija siejama su organizacijos įsipareigojimais grupėms, gebančioms daryti įtaką siekiant

organizacijos tikslų. Šioms grupėms priklauso organizacijos klientai, darbuotojai, tiekėjai ir tarpininkai;

3) Atsakomybė visuomenei. Ši koncepcija numato organizacijos atsakomybę visuomenei bei atsakomybę, susijusią su gamtos apsauga.

M. Halme ir J. Laurila (2008) teigimu, galima išskirti bent tris socialinės atsakomybės rūšis, kurios skiriasi viena nuo kitos šiuo atžvilgiu (žr. 16 lentelę):

- Filantropija (išsiskiria labdara, rėmimu, darbuotojų savanoriškumo principu ir pan.);
- Socialinės atsakomybės integracija (pasižymi atsakingesniu esamo verslo valdymu);
- Socialinės atsakomybės inovacija (pasižymi naujų verslo modelių kūrimu ir pritaikymu socialinėms ir aplinkos problemoms spręsti).

16 lentelė

Socialinės atsakomybės veiklų palyginimas

Veiklos matmuo	Socialinės atsakomybės veiklos rūšis		
	Filantropija	SA integracija	SA inovacija
Ryšys su verslo branduoliu	Už organizacijos branduolio ribų	Susijęs su organizacijos branduoliu	Papildo esamą verslo modelį arba kuriamas naujas verslas
Atsakomybės tikslas	Papildoma veikla	Aplinkos ir socialinės atsakomybės pasireiškimas verslo operacijose	Naujų produktų ir paslaugų vystymas
Laukiama nauda	Įvaizdžio gerinimas, reputacijos kėlimas	Verslo aplinkos ir socialinių aspektų gerinimas	Socialinių ir aplinkos problemų švelninimas

Šaltinis: M. Halme, J. Laurila (2008)

Pirminė socialiai atsakingų įmonių, linkusių į filantropiją, kryptis – geranoriški veiksmai ir korporacinių išteklių naudojimas, kad „darytų gerą“ (t. y. aukojimas, kiti labdaringi veiksmai, personalo padrąsinimas užsiimti savanorišku darbu). Iš esmės, labdaringa veikla vyksta už organizacijos verslo ribų ir jokia tiesioginė materialinė nauda nėra siektina. Netiesiogiai įmonė gali siekti sumažinti įkyrią viešąją politiką ar pagerinti jos reputaciją ir rinkos galimybes.

Įmonės pasižyminčios socialinės atsakomybė integracija, bando sujungti atsakomybės aspektus su savo pagrindinio verslo valdymu. Organizacija visų pirma yra atsakinga pirminėms suinteresuotoms grupėms – klientams, darbuotojams ir tiekėjams. Šiam atsakomybės tipui būdinga rūpintis aukšta produkto kokybe ir investicijomis į tyrimus bei inovacijas (angl. *R&D*), vengti aukščiausio lygio vadovams permokėti kitų darbuotojų sąskaita, punktualiai atsiskaityti su tiekėjais, atsakingai taikyti priemones tiekimo grandinėje ir vykdyti ekologiškai švelnią praktiką ir politiką.

Trečias socialinės atsakomybė veiklos tipas – SA inovacija – nuo kitų dviejų skiriasi keliais aspektais. Šiuo atveju verslo įmonė į aplinkos ar socialines problemas žvelgia kaip į šaltinį verslo naujovėms ir siekia kurti naujus produktus ar paslaugas. Priešingai nei filantropija, ši socialinės atsakomybės veiklos rūšis naudinga abiem pusėms. Įmonei bandant išvystyti naują verslą, kuris palengvintų ar išspręstų aplinkos problemas, ar padedant pasirinktam silpnam rinkos segmentui, ji taip pat siekia gauti pajamų (Halme, Laurila, 2008).

Galima įvardyti šiuos argumentus UŽ įmonių socialinę atsakomybę:

- *Sukuriamos verslui palankios ilgalaikės perspektyvos*. Socialiniai įmonių veiksmai gerina vietinių bendruomenių gyvenimą ir mažina valstybės reguliavimo būtinumą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje susidaro ir verslui geresnės sąlygos. Taip pat pažymima, kad trumpalaikės su socialine veikla susijusios išlaidos gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali didinti pelną, nes kuriamas vietinei bendruomenei, vartotojams ir tiekėjams patrauklus kompanijos įvaizdis;
- *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas*. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realaus įmonių atsako, organizacijų įsikišimas sprendžiant socialines problemas yra ir laukiamas, ir būtinas. Poveikis didesnis, kai daugiau diskutuojama apie globalizacijos naudą ir trūkumus bei verslo vaidmenį šiame procese. Tapo aišku, kad daugelio socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima;
- *Išteklių turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas*. Verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl dalį jų reikėtų panaudoti socialinėms reikmėms tenkinti, nes iš tikrųjų socialinė aplinka ir gamta sudaro tų išteklių pagrindą. Neturi būti abejonių, kad verslui tikslinga investuoti į savo galios

šaltinius (pavyzdžiui, gyventojų sveikatą, jų profesinį pasirengimą, motyvaciją kokybiškai dirbti ir pan.);

- *Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą*. Įmonė yra visuomenės narė, todėl savo veiklą ir elgesį turėtų grįsti moralės normomis. Kompanijos, kaip ir individualūs asmenys, turi veikti socialiai atsakingai ir šia veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus. Įstatymai negali apibrėžti visų gyvenimo situacijų. Nepaisydama socialinės atsakomybės elgesio taisyklių, organizacija turi palaikyti visuomenę;
- *Žmogiškųjų išteklių ir intelektinio kapitalo stiprinimas*. ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei aukštos kvalifikacijos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti;
- *Reputacijos ir saugumo užtikrinimas*. Populiarumą ir teisingumą, sukurtus vadovaujantis įmonės reputacija ar jos firminiu ženklu, galima lengvai prarasti, kaip rodo daugelio konkrečių atvejų pavyzdžiai, šio praradimo įtaka verslo rezultatams yra tiesioginė. Reputacija remiasi neapčiuopiamais (pasitikėjimu, kokybe, nuoseklumu, santykiais ir jų skaidrumu) ir apibrėžtais (investavimu į žmogiškąjį kapitalą, įvairove ir aplinka) dalykais.

Argumentai PRIEŠ socialinę atsakomybę:

- *Pažeidžiamas pajamų maksimizavimo principas*. Skiriant pelno lėšų socialinėms reikmėms, mažinamas pelno didinimo principo veiksmingumas. Organizacijos turi sutelkti dėmesį į ekonominius interesus, socialines problemas palikti atitinkamoms valstybinėms tarnyboms ir institucijoms;
- *Išlaidų didėjimas*. Socialiniams poreikiams tenkinti naudojamos priemonės didina papildomas išlaidas. Tos išlaidos perkeliamos ant vartotojų pečių didinant prekių bei paslaugų kainas. Konkurencinėje kovoje dalyvaujančios organizacijos, neišlaidaujančios socialinėms reikmėms, atsiduria nepavydėtinoje padėtyje: sumažėja jų pardavimai vidaus ir tarptautinėje rinkoje, o tai pablogina jų ekonominę padėtį;
- *Nepakankamas gebėjimas spręsti socialines problemas*. Bet kurios įmonės personalas yra gerai pasirengęs veikti ekonomikos, rinkos ir technologijų srityje, tačiau jis neturi patirties, leidžiančios užsiimti socialinių problemų sprendimu. Visuomenę tobulinti turėtų

atitinkamose valstybės institucijose ir labdaros organizacijose dirbantys specialistai;

- *Nepakankamas atskaitomybės visuomenei lygis*. Kadangi visuomenė nerenka įmonių valdytojų, jie nėra tiesiogiai atsakingi plačiajai visuomenei. Rinkos ekonomikos sistema gerai kontroliuoja ekonominius įmonės rodiklius, bet labai prastai – socialinį įsitraukimą į visuomenės reikalus.

Verslo etikoje, propaguojant socialinę atsakomybę, vartojamas terminas *win-win* situacija. Tai reiškia, kad etiškas verslas atsiperka, laimima įmonei įgijus užsiimančios ekologišku ar filantropišku verslu įvaizdį bei reputaciją, padidėja jos pelnas ir ji geriau įsitvirtina rinkoje (pirmas *win*). Tai taip pat reiškia, kad ir visuomenė laimi dėl joje vykdomo socialiai atsakingo verslo praktikų (antrasis *win*). Kitaip tariant, čia kalbama ne apie principą *arba / arba*, t. y. arba pelnas, arba socialinė atsakomybė, o apie principą *ir / ir*, t. y. ir socialinė atsakomybė, ir pelnas. Dėl etiškos verslo praktikos laimi ir visuomenė, ir verslas.

Tačiau EBEN konferencijos atidarymo kalboje šios organizacijos prezidentas L. Van Liedekerke pareiškė: įvykus *Enron* skandalui, visi kalbėjo apie verslo etiką, o šiandien, kai Amerikoje daugybė „enroninių“ pavyzdžių, atvėrusių kapitalistinio godumo žaizdas ekonomikoje bei finansų rinkose, nebekalbama apie bankininkų atsakomybę ir apskritai apie finansų pasaulio verslo amoralumą. Verčiau visa tai pavadinta finansų krize, tarsi nebūtų moralinės krizės verslui veikiant kapitalizmo sąlygomis.

Bet juk „finansų krizė“ pasiekta kaip tik tuo metu, kai pasaulinės verslo įmonės, bankai ir organizacijos skelbė socialinę atsakomybę. Ne tik skelbė, bet ir vykdė. Nereikia pamiršti, kad ir *Enron* dirbo maždaug šimtas verslo etikos darbuotojų. Pasirodo, socialinė atsakomybė yra tapusi vadybiniu instrumentu arba instrumentalizuota verslo etika. Šia prasme argumentas – institucionalizavus socialinę atsakomybę, bus išspręsta daugybė problemų – neveikia, nes institucinis socialinės atsakomybės primetimas netrukdo (ir, kaip matyti, nesutrukdė) vadybiškai parinkti ir sukonstruoti įmonei naudingą atsakingo verslo įvaizdį, o tikrovėje ir toliau palikti dvigubą buhalteriją ar kurti finansinius blogų paskolų produktus.

Verslas gali atrodyti etiškas, kol nepamatoma, jog jis toks niekada nebuvo. Juk taip atsitiko ir su finansų / moralės krize: iki jos verslas atrodė socialiai atsakingas pasauliniu mastu. Socialinės atsakomybės, kaip koncepcijos, problema ta, kad manoma, jog ši atsakomybė verslui yra

natūralus dalykas, tarsi ir glūdi pačiame verslo interese. Versle dirbama dėl pelno – tai verslo prigimtis.

Tai, kas atiduodama verslo sandorio metu, yra mažiau vertinama nei tai, kas imama. Dėl to kaina – svarbiausias dalykas. Tiek tiekėjui, tiek pardavėjui, tiek gamintojui, tiek klientui bei įmonės akcininkui rūpi, kokiomis kainomis prekiaujama. Vieni iš jų visuomet suinteresuoti, kad kaina būtų mažesnė, kiti – kad būtų kuo aukštesnė. Tai ir yra prekybos pamatas, o ne socialinė atsakomybė. Kitaip tariant, verslo prigimtyje glūdi egoistinis interesas, o ne kito nauda. Vienas naudą gauna tik per sureguliuotą prekybos mechanizmą, kitas gali rūpintis savo egoistiniu interesu prekyboje – tai yra A. Smith „nematomos rankos" principas.

Tačiau tai dar nereiškia, jog verslininkas turi būti nedorybingas. Pasisakoma už dorybe, o ne socialine atsakomybe paremtą verslo etiką. Mat įmonėje visada galima vykdyti verslą dorybingai: būnant patikimam verslo partneriui, nuovokiam bei įžvalgiam vadybininkui, dosniam akcininkui. Verslininko dorybingumą galima pademonstruoti įvairiose verslo praktikose bei srityse. Tai išplaukia iš verslo praktikos. Negalima būti dorybingam apskritai. Galima tik gerai, kokybiškai atlikti konkretų veiksmą. Tad ir verslo mainuose galima būti patikimam, nuoširdžiam, išmintingam. Svarbu nepainioti dorybingo verslumo (išplaukiančio iš verslininko asmenybės, charakterio) su socialine atsakomybe (išplaukiančia iš ekonominės politikos diskurso bei ideologinių konstruktų).

Socialinė atsakomybė, net ir kaip vadybinė strategija, ne visuomet yra pelninga įmonei. Propagandinis aiškinimas, kad socialiai tvarkingas verslas atsiperka, galiausiai iš to laimi visuomenė, gamta ir pats verslas (*win-win* situacija), gali būti teisingas tik tam tikrais atvejais. Vien tai, kad dominuoja filantropinės programos vaikams arba jaunimui, o ne senyvo amžiaus žmonėms, rodo: vadybiškai suvokta, kad socialinė atsakomybė atsiperka tik strategiškai atsijojus potencialiai pelningas rinkos grupes. Pavyzdžiui, *Intel* kompiuteriai Nairobyje nemokamai išdalyti vaikams, o ne senelių prieglaudos gyventojams.

Taigi moralinis socialinės atsakomybės diskursas nevyksta be ekonominio diskurso – vadybininkai nekuria socialinės atsakomybės programų be išlaidų ir pelno analizės, iš anksto nepaskaičiavę ekonominės naudos sau. Kapitalizmo sąlygomis kaip tik ir sukuriama terpė daugintis stambaus masto finansiniams aferistams. Ši sistema leidžia individui neribotai turtėti kitų sąskaita. Socialinė atsakomybė tampa puikia kapitalistinio proto

priedanga deklaruojant socialistinę širdį. Tad pagrindinė šių tyrinėtojų tezė tokia: gera etika ne visada reiškia gerą verslą, nes viskas priklauso nuo rinkos situacijos. Tiesiog rinkos situacija padiktuoja įmonei, kaip išspręsti dilemas turint ribotas finansines galimybes.

Kaip išeitis siūloma socialinius ir ekologinius klausimus organizacijoje derinti su diskusijomis apie iškylančias elgesio dilemas. Paskui tokias diskusijas sieti su darbuotojų bei lyderių vertybėmis, nuostatomis, patirtimi ir galiausiai visa tai sutapatinti su visos korporacijos vertybėmis, nuostatomis bei požiūriu – su esama organizacijos kultūra. Kitaip tariant, dirbtinai neprimesti socialinės atsakomybės, nes „taip moralu“, „taip būsime etiški versle“, o suprasti, kokios korporacinės kultūros ir kokių darbuotojų patirties atskaitos taškais remiamasi, kai sprendžiama dilema, būti ar nebūti socialiai atsakingam.

Multikultūra

1.2 skyrius

Ankstesniuose skyriuose nagrinėta organizacinės kultūros samprata, aptarti jos elementai skirti unifikuotiems, visiems darbuotojams, vadovams ir organizacijų savininkams tinkantiems valdymo metodams. Vis dėlto, negalima jų vienodai aklai taikyti visose šalyse, ūkio šakose, profesijose ir t. t. Pasauliniu mastu šiandienos žmogiškieji ištekliai yra multikultūriniai – tai žmonių margumynas iš daugybės skirtingų kultūrų ir etninių grupių. Jei organizacijoms reikia prisitaikyti prie šios tikrovės, vadovai privalo suprasti multikultūros esmę bei jos poveikį organizacijos valdymui.

Multikultūrą, taikant šį terminą vadybai, galima apibrėžti kaip požiūrį, kad yra daug skirtingų kultūrinių pagrindų bei veiksnių, svarbių organizacijoms, ir kad skirtingi žmonės gali sugyventi organizacijoje. R. Hughesas (1992) tvirtina: įsitikinimas, kad skirtingos kilmės žmonės gali dirbti kartu – esminis demokratijos bruožas. Paprastai multikultūra apima etniškumą, rasę, lytį, amžių, fizinius sugebėjimus bei seksualinę orientaciją ir pan. – t. y. veiksnius, kurių pagrindu organizacijos žmones galima diskriminuoti arba tiesiog nesugebėti panaudoti skirtingo jų potencialo tam tikrose srityse (pavyzdžiui, su amžiumi darbuotojai įgauna daugiau patirties ir pan.). Organizacijos vadovai turi ne vien formuoti ir puoselėti unifikuotą organizacinę kultūrą, bet ir apsvarstyti, kaip ji paveiks darbuotojus, kurie skiriasi lyties, rasės, amžiaus, seksualinės orientacijos, etinio priklausomumo, išsilavinimo, gyvensenos, nedarbingumo požiūriais. Kad organizacijos multikultūra duotų kuo geresnių rezultatų, reikia šių trijų sąlygų:

1) vadovai turi žinoti, kad darbuotojai yra įvairių kultūrų ir grupių atstovai;
2) organizacija turi išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo ir skirtingų jų grupių vertybes organizacijos ir jos verslo atžvilgiu;

3) būtina išmokti vadovauti įvairiems žmonėms ir taikyti skirtingus valdymo metodus, kad kiekvienas žmogus atskleistų geriausius savo bruožus.

W. Johnstonas (1991) teigia, jog žmogiškųjų išteklių pasiūla tampa vis globalesnė. Taip yra todėl, kad bet kuri organizacija rinksis darbuotojus iš pasaulinės darbo jėgos rinkos pasiūlos. Didžiausias gyventojų augimas – besivystančiose šalyse, kur darbo jėga palyginti jauna, o išsilavinimo lygis sparčiai kyla. Milijonai naujų darbininkų gali atvykti iš kitų šalių. Dirbančių moterų statistika įvairiose šalyse labai skirtinga, tačiau numatoma, jog visame pasaulyje žymiai daugiau moterų pradės dirbti. Organizacijos turės daugiau galimybių rinktis, kur išdėstyti savo pajėgumus, kad pasinaudotų tam tikros darbo rinkos pranašumais, ir taip bus priverstos į savo individualią organizacinę kultūrą išmokti įdiegti daug skirtingų kultūros veiksnių.

12.1. Lyties klausimai ir multikultūra

Vienas svarbus multikultūros matmuo – lyties skirtumai. Dirbančių vyrų dominavimas greitai mažėja, todėl netrukus gali būti, kad moterų ir vyrų bus po lygiai. Tačiau daugelyje organizacijų moterims, siekiančioms, kad su jomis būtų elgiamasi kaip su vyrais, vis dar lieka nemaža kliūčių.

F. Schwartz (1989) teigimu, kompanijoms derėtų numatyti karjeros kelią moterims, nepageidaujančioms konkuruoti su vyrais dėl aukščiausių postų ir norinčių išeiti iš darbo bei sugrįžti į jį pagal šeimos poreikius. Kai kurie kritikai šį kelią pavadino „mamytės takeliu“. F. Schwartz siūlo įmonėms skirti du moterų tipus: tas, kurioms karjera svarbiausia, ir tas, kurioms svarbu ir karjera, ir šeima. Nuostata, jog daugelis ar visos moterys kuriam laikui išeis iš darbo gimdyti vaikų, yra nepagrįsta, kadangi 90 % vyrų vadovų (aukščiausio lygio) ir tik 35 % moterų vadovių (aukščiausio lygio) iki 40 metų amžiaus augina vaikus.

F. Schwartz siūlymu, pirmenybę karjerai teikiančioms moterims kompanijos turėtų:

1) jas identifikuoti;

2) pasiūlyti tokias pat pareigas ir atsakomybę kaip vyrams, t. y. perkėlimą į kitas pareigas ir į vadovaujančius postus;

3) priimti kaip visateises nares ir išklausyti jas;

4) pranešti, kad jos būtinai patirs daugiau stresų ir sunkumų, negu jų kolegos vyrai.

Moterų, norinčių derinti karjerą su šeima, atžvilgiu F. Schwartz siūlo organizacijoms elgtis lanksčiau ir leisti joms laisviau atsiprašyti iš darbo. Be to, organizacijos turėtų siūlyti šeimoms paramą – kaip dėmesį porai, kurios abu nariai siekia karjeros: nedarbingumo lapelį dėl vaiko ligos tėvui, lanksčias naudas ir vaikų priežiūrą.

F. Schwartz pasiūlymai sukėlė daug prieštaringų diskusijų. Daugelis moterų kritikių tvirtina, kad jos neturėtų rinktis tarp to, kam teikti pirmenybę – karjerai ar šeimai; juk iš vyrų nereikalaujama, kad jie taip rinktųsi numatydami visą savo karjerą. Kritikės teigia, jog organizacija, iš tikro vertinanti multikultūrą, suteiks moterims tokias pačias galimybes siekti karjeros, kaip ir vyrams, bei kurti šeimą, jei jos taip pasirinks.

Be to, kai kas teigia, jog vyrams taip pat turėtų būti suteikiamos vienodos galimybės rūpintis karjera ir šeima be nuobaudų. Kai kurie vyrai gali norėti auginant vaikus vaidinti ne antraeilį, o vienodą ar net pirmaeilį vaidmenį ir kartu siekti karjeros. Vis daugiau kompanijų padeda darbuotojams spręsti darbo bei šeimos reikalus taikydamos darbo pasidalijimą, intensyvesnę darbo savaitę bei kitas programas. Dėl to didėja kompanijų našumas, mažėja pravaikštų ir tekamumas, sukuriamos naujos darbo formos (Galen ir kt., 1993).

Nors dabar dirba žymiai daugiau moterų, negu anksčiau, tačiau jos dažniausiai užima žemesnes pareigas. Tik saujelė moterų yra stambių įmonių aukščiausio lygio vadovės. Tyrimai rodo, kad 1000 geriausių JAV įmonių 97 % vadovaujančių postų užima vyrai, moterys – mažiau nei 0,5 % geriausiai apmokamų administratorių ir direktorių postų (Fernandez, 1993).

Priėmimas į darbą – tik pradinis moterų (ir mažumų) žingsnis; pelnyti paaukštinimą įmonėje dažnai pasirodo kur kas sudėtingiau, labai sunku pakilti į aukštesnio lygio pareigas. Paprastai tai vadinama „stiklinių lubų sindromu“ – moterys ir mažumos mato galimybę užimti aukštesnius postus, tačiau juos pasiekti tarsi kliudo nematomi barjerai. Pavyzdžiui, sprendimas paaukštinti pareigas grindžiamas neapčiuopiamu kriterijumi: vadovaujančiai komandai patogu bendrauti su tuo asmeniu. Visiškai suprantama patogu jaustis su tais, kurių interesai ir kilmė yra panašūs. Neatsitiktinai „stiklinės lubos“ išlaikomos, kad būtų galima neįsileisti moterų į veiklą, tradiciškai priklausiusią beveik išimtinai vyrams, pavyzdžiui, golfą ar pokalbius apie sportą.

Darbo vietoje daugelis moterų neretai susiduria su seksualiniu persekiojimu. Tai bet koks nepageidautinas seksualinis elgesys, įskaitant

(bet neapsiribojant) dviprasmiškus žvilgsnius, seksualinius anekdotus, lietimą ar spaudimą dėl seksualinės paslaugos. Lygių įsidarbinimo galimybių komisija apibrėžė du seksualinio persekiojimo darbo vietoje tipus:

1. Pirmasis, pavadintas *quid pro quo* (lot. – *vienas vietoj kito*) persekiojimu, kai seksualinių paslaugų prašoma arba reikalaujama už apčiuopiamą naudą – pareigų paaukštinimą, algos padidinimą – arba žadama padėti išvengti apčiuopiamos žalos – prarasti darbą ar būti pažemintam pareigomis.

2. Antrasis persekiojimo tipas vadinamas *priešiška aplinka*. Jis yra sudėtingesnis, nes šio pobūdžio skundų gali būti pateikiama dėl nepageidautino seksualinio elgesio, fizinio ar žodinio, kuris „neprotingai kliudo asmens darbinei veiklai", arba, galima sakyti, „kuria bauginančią, priešišką ar įžeidžiančią darbo aplinką". Sunku tiksliai apibrėžti, kas yra priešiška aplinka. Juk ne visi vienodai jautrūs, todėl tai, kas, tarkim, vienai moteriai įžeidu, kitai – nebūtinai. Kai kurioms moterims tai galėtų būti pastaba ar kokia nors replika. Kitoms – prisiartinimas ir palytėjimas.

Nacionalinė moterų vadovių asociacija (*The National Association for Female Executives*) atliko 1300 narių apklausą ir nustatė, jog 53 % žmonių, užimančių aukštesnes pareigas arba turinčių įtakos darbui yra patyrę kokios nors formos seksualinį persekiojimą. Tik 36 % šių moterų pranešė apie atsitikimą, o 50 % sakė, kad situacija niekada nebuvo išspręsta jų naudai.

Vyrai taip pat susiduria su seksualiniu persekiojimu, tačiau daugiausia dėl to skundžiasi moterys.

Moterims dažniau gali būti taikomas žmonių išteklių ar ryšių su visuomene vadovės stereotipas negu vadovo pavaduotojos gamybai ar marketingui. Vyrams taip pat gali būti taikomi stereotipai, pavyzdžiui, komentuojama, kad „vyrai nesugeba išreikšti jausmų." Tad stereotipų taikymas gali būti žalingas tiek vyrams, tiek ir moterims. Moterys dar turi nugalėti motinystės ir vaikų priežiūros stereotipą. Tradiciškai vadovai mano, kad moterys išeis iš darbo, kai pagimdys, nepaisydamos joms skirtų organizacijos investicijų.

Mokslininkai neabejoja, kad stereotipai – svarbi masinės kultūros dalis. Jų formavimosi pagrindu gali tapti įvairūs požymiai: lytis, amžius, rasė, religija, profesija ir tautybė. Taip pat geografinis pagrindas (*miestuose žmonėms gyventi yra pavojingiau nei kaime*), daiktinis (*japoniški automobiliai patikimiausi*). *Žydas yra suktas ir verslus*, *rusas yra atlapašir-*

dis, daug geria, *latvis – jaunesnysis lietuvių brolis*, *estai yra lėti, gyvena kažkur šiaurėje*, *italas yra karštakošis* – šie stereotipai tapo lietuvių tautosakos dalimi. Šiauriečiai laiko mus karštakošiais katalikais, pietiečiai – per daug santūriais, o visas kitas pasaulis mus, nors tai ir skaudintų Lietuvos patriotus, vadina tiesiog „rusais“ su visomis iš to išplaukiančiomis pasekmėmis. Stereotipai? Tai tiesiog patogu!

Todėl kovos su stereotipais sėkmė tiesiogiai susijusi su visuomenės pasirengimu šiai kovai ir noru priimti naujas idėjas. Kuo konservatyvesnė visuomenė, tuo netolerantiškiau elgiasi su stereotipų laužytojais. Kadangi visuomenė visada ieško ir atkakliai laikosi įsigalėjusių moralės, savimonės ir kitų ramsčių, kurie padeda jai egzistuoti, lengviausiai stereotipai laužomi permainų laikais, kai visuomenė praranda tikėjimą iki tol egzistavusiomis vertybėmis ir ieško naujų.

Psichologas R. O'Hara stereotipo poveikį lygina su šunų sąlyginiais refleksais, kuriuos mes žinome, – nuskambėjus skambučiui šuo žino, kad netrukus gaus ėsti, todėl jam išsiskiria seilių. R. O'Haros nuomone, panašiai elgiasi ir stereotipų veikiamas žmogus – jis tiesiog nebetenka laisvės rinktis ir spręsti.

Kitas svarbus kultūros skirtingumų matmuo – rasė ir etniškumas. Tarp rasinių, etninių bei mažumų grupių, pavyzdžiui, ispanų, afrikiečių ar azijiečių, yra daug kultūrinių skirtumų. Ir visose šių mažumų grupėse taip pat yra didžiulių skirtumų. Tačiau šių grupių nariai patyrė, ką reiškia dirbti multikultūros aplinkoje, kur jų pačių kultūros palikimas nuvertintas.

12.2. Etniniai ir rasiniai skirtumai

Išsamioje skirtingumų problemų analizėje J. P. Fernandezas (1993) praneša, kad iš 15 tipinių JAV stambių korporacijų tik 8 % vidurinio lygio ir 2 % aukštesnio lygio vadovų sudaro spalvotieji. Be to, autorius teigia, jog subjektyvumu spalvotųjų atžvilgiu galima įsitikinti pažvelgus į profesionalaus sporto aukščiausio rango postus. „Profesionalų sporte, toje srityje, kur Amerikos afrikiečiai iš tikro pasižymėjo, tamsiaodžiai sudaro 72 % krepšinio žaidėjų ir tik 11 % vyriausiųjų trenerių; 60 % futbolo žaidėjų ir tik 7 % vyriausiųjų teisėjų; beisbolui atstovauja 18 % tamsiaodžių žaidėjų ir 8 % vadovų“ (Navarrette, 1993).

Be to, statistika rodo atlyginimų skirtumą – panašaus išsilavinimo, bet skirtingoms rasėms priklausančių darbuotojų uždarbis neatitinka. Pavyzdžiui, baltojo darbuotojo, turinčio bakalauro laipsnį, vidutinis me-

tinis atlyginimas JAV – 44 426 doleriai. Panašaus išsilavinimo Amerikos afrikietis per metus uždirba vidutiniškai 34 290 dolerius, o Amerikos ispanas – 33 817 dolerius. Skirtumas dar didesnis tarp labiau išsilavinusių asmenų. Atlyginimo skirtumų priežastys sudėtingos, tačiau jos tikrai įrodo, kad diskriminacija darbo vietoje vis dar pasireiškia.

Nusiminę dėl diskriminacijos ir jausdami, kad turi mažai galimybių būti paaukštinti, daugelis mažumų atstovų (ir moterys) paprasčiausiai išeina iš tokio darbo ir pradeda savo verslą. Taip gali pasireikšti „sukamų durų“ sindromas – įmonėms gali pasidaryti sunku sulaikyti darbuotojus, mažumų atstovus, besijaučiančius organizacijos aplinkoje nepatogiai, ir dėl to gali susiformuoti požiūris, kad mažumos paprasčiausiai nepritampa.

12.3. Amžius ir neįgalumas

Darbo jėga sensta, bet daug vadovų nesugeba tinkamai įvertinti vyresnio amžiaus darbuotojų patirties, nors daugelyje šalių apribojimai dėl privalomo išėjimo į pensiją ir buvo sušvelninti. Vyriausybės suteikia įvairių lengvatų, tačiau darbdaviai vengia samdyti iš dalies darbingus asmenis, nors tai gali neturėti jokios įtakos tam tikrų darbų kokybei. Net jei darbo rinkoje dėl šių išankstinių nuostatų susiklosčiusi situacija leistų tokiu būdu organizacijoms sumažinti darbo apmokėjimo sąnaudas.

12.4. Seksualinė orientacija

Dėl homoseksualistų darbe kyla daug klausimų formuojant darbo vietą multikultūros požiūriu. Ankstesniais laikais daugiau homoseksualistų savo seksualinę orientaciją slėpė. Šiandien – vis labiau deklaruoja arba grumiasi dėl galimybės atvirai reikšti savo seksualinę orientaciją. Nors pripažįsta, kad dėl to gali kilti pavojus netekti darbo. „Kiekvienoje stambioje JAV įmonėje yra gėjų grupė, daugelis jų – slaptos“ (Steward, 1991).

Homoseksualistai, kurie atvirai pareiškia apie savo seksualinę orientaciją, patiria vieną sunkumą – derybas dėl naudų. Nors daugumoje šalių draudžiama homoseksualistams tuoktis, tačiau daugelis naudoja įmonių naudų paketus, kuriuose homoseksualistų „santuokiniai ryšiai“ pripažįstami ir tokiems „sutuoktiniams“ teikiamos išmokos.

Kai kuriose įmonėse imamasi priemonių, kad homoseksualistai ir heteroseksualistai darbo vietoje kartu jaustųsi geriau – rengiami seminarai apie homofobiją, t. y. homoseksualistų baimę. Taip suteikiama galimybė

darbuotojams išreikšti savo požiūrį ar priešiškumą homoseksualumo atžvilgiu. Kartu papasakojama apie homoseksualumą ir mėginama išsklaidyti baimę, pagrįstą mitais ir stereotipais.

12.5. Multikultūra ir organizacijos sėkmė

Organizacijų vadovai turi suvokti, kad skirtumai egzistuoja ir kad bet kurios organizacijos kultūroje turi būti skiriama dėmesio labai skirtingiems darbuotojų poreikiams. Vadovai turi stengtis rasti būdą, kaip savo organizacinę kultūrą suderinti su jos multikultūra.

Siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, labai svarbu valdyti multikultūrines problemas. Norėdamas paremti savo įsitikinimą, kad valdant kultūrų skirtumus galima pagerinti organizacijos rezultatus, T. Coxas (1993) pasiūlė šešis argumentus, kurie apibendrinti 17 lentelėje.

Garsus konsultantas skirtumų klausimais R. Thomasas įsitikinęs, kad šiais klausimais korporacijų pasaulis žymiai pažengė į priekį. Jis taip pat mano, kad ateityje skirtumų problemas reikės spręsti remiantis daugiau matmenų. R. Thomaso teigimu, yra daug būdų kultūrų skirtumus valdyti, tačiau jis siūląs vieną polemišką testą, susidedantį iš vieno klausimo: „Ar ši programa, politika ar principas specialiai skiria ypatingą dėmesį vienai grupei? Ar ji prisidės prie visų sėkmės, ar suteiks pranašumą vien juodiesiems ar baltiesiems, vien moterims ar vyrams? Ar ji skirta jiems, o ne mums? Jeigu tik atsakymas teigiamas, jūs dar nesate pasirengęs valdyti kultūrų skirtumų“.

17 lentelė

Argumentai už skirtumų valdymą

1. Kaštų argumentas	Kadangi organizacijos taps įvairesnės, blogo darbuotojų integravimo kaštai didės. Tie, kas šį klausimą spręs gerai, įgis kaštų pranašumą.
2. Išteklių įgijimo argumentas	Įmonės bus vertinamos palankiai kaip perspektyvūs darbdaviai moterims ir etninėms mažumoms. Turinčios geriausią vardą laimės konkurenciją dėl geriausių darbuotojų. Kadangi darbuotojų pasiūla mažės bei keisis jų sudėtis, šis aspektas taps vis svarbesnis.
3. Rinkodaros argumentas	Tarptautinių įmonių rinkodaros pastangas labai pagerins iš kitų šalių kilusių narių įžvalgumas ir kultūrinis jautrumas.

4. Kūrybiškumo argumentas	Pažiūrų įvairovė ir mažesnis dėmesys derinimui su praeities normomis (tai būdinga šiuolaikiniam valdymo skirtumų metodui) turėtų pagerinti kūrybiškumą.
5. Problemų sprendimo argumentas	Dėl priimančių sprendimus ir nagrinėjančių problemas grupių įvairiapusiškumo priimami potencialiai geresni sprendimai, taikant platesnę pažiūrų skalę bei išsamesnę kritinę klausimų analizę.
6. Sistemos lankstumo argumentai	Multikultūros modelio reikšmė valdant skirtumus ta, kad sistema taps mažiau apibrėžta, ne tokia standartizuota, todėl labiau prisitaikanti. Padidėjęs prisitaikymas prie aplinkos pokyčių turėtų sukurti didesnį lankstumą.

R. Thomasas tvirtina, kad toks testas neatmeta galimybės svarstyti vienos konkrečios grupės problemas, bet reikalauja vadovų įsitikinti, ar toks dėmesys nepaveikia ir kitų grupių. R. Thomaso nuomone, programos, kurios ypatingą dėmesį skiria tik vienai grupei, iš tikro neišaiškina tikrųjų išankstinio nusistatymo priežasčių ir gali sukelti didesnį nusistatymą ar nelygybę.

Savo požiūrį į multikultūros valdymą R. Thomasas apibendrina taip: „Šalies, siekiančios konkurencinio pranašumo pasaulinėje ekonomikoje, skirtumų valdymo tikslas – išvystyti sugebėjimą priimti, įtraukti ir leisti veikti pačius įvairiausius planetos talentus. Tai mūsų tikrovė, ir mums reikia ją paversti savo jėga.“ Skirtumus paversti jėga taps būtinybe norint sėkmingai veikti naujo šimtmečio pasaulinėje ekonomikoje. Šiuos klausimus – sudėtingą kultūros ir multikultūros mozaiką – svarstantys vadovai turi patikrinti savo įsitikinimus įvairovės atžvilgiu ir pritarimas ar nepritarimas įvairovei gali padėti jiems tapti efektyvesniems.

12.6. Kultūriniai tyrimai ir klasifikacijos

Pasaulyje atlikta keletas labai stambių kultūrinių tyrimų, kurių tikslas – nagrinėti skirtingų tautų ir kultūrų žmonių požiūrius, nuostatas, vertybes į daugelį dalykų. Kai kurių šių tyrimų rezultatai susiję ir su organizacijų valdymu. Ypač gerai kultūrinius skirtumus skirtingose organizacijose atskleidžia G. Hofstede tyrimas (pateiktas toliau), o kultūrinėms klasifikacijoms atspindėti pasirinkta R. D. Lewiso (2002) kultūrinė klasifikacija.

1) R. D. Lewiso (2002) kultūrinė klasifikacija

Lyginti tautines kultūras dažnai pradedama išryškinant elgesio visuomenėje skirtumus.

Vokiečiui ir suomiui tiesa yra tiesa. Japonijoje ir Didžiojoje Britanijoje tiesa yra gerai, kai niekas nedrumsčia ramybės. Kinijoje absoliučios tiesos nėra. Italijoje ji svarstytina.

Kitokia nei mūsų elgsena mus gerokai linksmina. Šypsomės iš užsieniečių keistenybių ir džiaugiamės, kad elgiamės žmoniškai. Tačiau suprantame, jog tie išskirtiniai bruožai iš esmės yra paviršiniai. Imamės laikytis svetimų papročių iš dalies norėdami prisiderinti svetimoje šalyje, iš dalies todėl, kad mums tai smagu.

Dalis čia minėto elgesio yra kultūrinės kilmės, tačiau galime perimti tokius papročius, nepažeisdami esminių savo įsitikinimų. Visuomenė mums įdiegė tam tikras sampratas ir vertybes. Žinoma, ir kitose šalyse laikomasi daugumos šių sampratų. Tik dažnai neatkreipiame dėmesio, kad tas požiūris į daugelyje kultūrų pripažįstamas sampratas kiekvieno yra kitoks.

Vykstant verslo globalizacijai, vadovai vis dažniau įsitikina: įsigilinus į sampratas ir vertybes, beveik niekuo negalima pasikliauti.

Žodį *sutartis* lengva išversti iš vienos kalbos į kitą, bet jo prasmė įvairiopai suprantama. Švedui, vokiečiui, skandinavui, amerikiečiui ar britui – tai dokumentas, kuris pasirašomas tam, kad jo būtų laikomasi. Japonas į sutartį žiūri kaip į pradinį dokumentą, kurį pagal aplinkybes reikia perrašinėti ir keisti. Pietų Amerikos piliečio nuomone, sutartis yra nepasiekiamas idealas, bet ji pasirašoma norint išvengti ginčų.

Kultūrų atstovai mano, kad elgiasi etiškai, bet etiką galima apversti aukštyn kojomis.

Amerikiečiai japonų elgesį laiko neetišku, jeigu šie sulaužo sutartį. Japonai sako, kad pasikeitus aplinkybėms neetiška taikyti sutarties terminus. Į tai, kas etiška ir kas neetiška, italai žiūri labai lanksčiai ir dėl to Šiaurės europiečiai kartais suabejoja jų sąžiningumu. Italai, nusižengdami taisyklėms ar apeidami įstatymus ar įstatus, mano esą gal ne tokie idealūs, kaip, tarkime, šveicarai, bet žemiškesni. Jie savęs nelaiko korumpuotais, nemoraliais ir ne-

prisipažįsta veikią nelegaliai. Šalyje, kur išpūsta biurokratija, galima vilkinti „biznį“ ištisus mėnesius ir jei įsiteiki pareigūnui, vadinasi, esi sveikos nuovokos.

Nesusipratimų neišvengia trys gimininingos indoeuropiečių grupės kalbos, o dvi tokios skirtingos kalbos, kaip anglų ir navahų, tikrąja žodžio prasme vartojamos dviejuose skirtinguose pasauliuose. Remdamiesi tais pačiais fiziniais požymiais, žmonės susidaro ne tą patį pasaulio vaizdą, nebent jų kalbų sandara yra panaši arba jas galima sugretinti. Kalbos sandara daro poveikį tam, kaip žmogus supranta tikrovę. Pagal tą supratimą jis atitinkamai elgiasi, vadinasi, keturi asmenys pasaulį matys kino, tibetiečio, polineziečio bei japono akimis ir atitinkamai elgsis.

Hipotezė, kad aukštesnis mąstymo lygis priklauso nuo kalbos, grindžiama moksliniais tyrimais. Kalbą galima laikyti įsisąmoninta mintimi. Daugelis sakome sau vidinius monologus, dažnai lydimus vaizdinių. Labiau išsimokslinusio ir išsilavinusio žmogaus monologas sudėtingesnis ir įmantresnis.

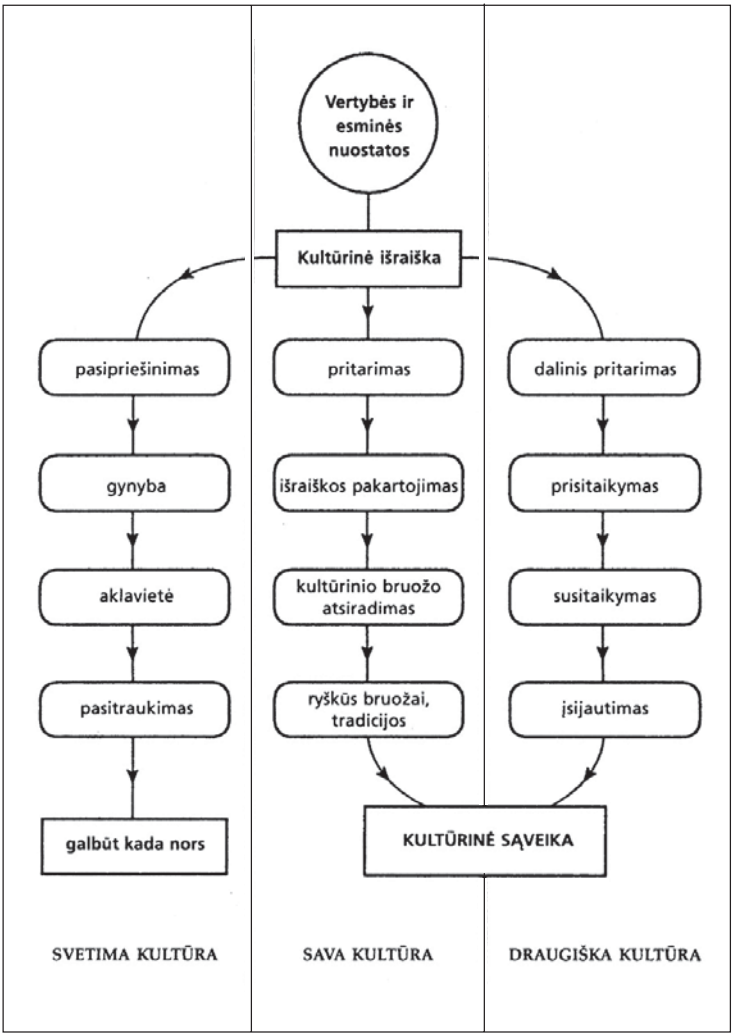
Taigi mūsų protas yra laisvas, bet mūsų smegenys yra nuodugniai išplautos. Mūsų kultūroje kolektyvinis programavimas, prasidėjęs lopšyje ir sustiprintas darželyje, mokykloje ir darbe, mus įtikina, kad esame normalūs, o kiti – keistuoliai.

Nukeliavus į užsienį, mūsų brangiosios vertybės ir nepalaužiamos esminės nuostatos paklibinamos, kartais gauname kultūrinį šoką. 33 pav. pavaizduota, kokias skirtingas išraiškas įgyja mūsų esminės nuostatos, kai stengiamės jas paveikti kultūra.

Jei kiekvienos kultūros atstovai laiko save normaliais, peršasi išvada, jog visus kitus jie laiko nenormaliais. Savo užsieniečius kolegas gerai suprasime tik suvokę, kad mūsų „kultūriniai akiniai“ juos atitinkamai nuspalvina. Koks kelias geriau suprasti vieniems kitus? Pirmiausia turime panagrinėti išskirtinius savo pačių kultūros bruožus. Suvokę, kad patys esame keistoki, turime suprasti subjektyvų mūsų etninių vertybių pobūdį.

Kelis šimtus tautinių ir regioninių pasaulio kultūrų būtų galima apytikriai suskirstyti į tris grupes (žr. 18 lentelę ir 34 pav.) (Lewis, 2002):

- Dėmesys telkiamas tikslui pasiekti (linijiniai–aktyvūs, arba vienaplaniai).
- Dėmesys skiriamas žmonėms (multiaktyvūs, arba daugiaplaniai).
- Dėmesys telkiamas į pagarbą žmogui (reaktyvūs, arba santūrūs).



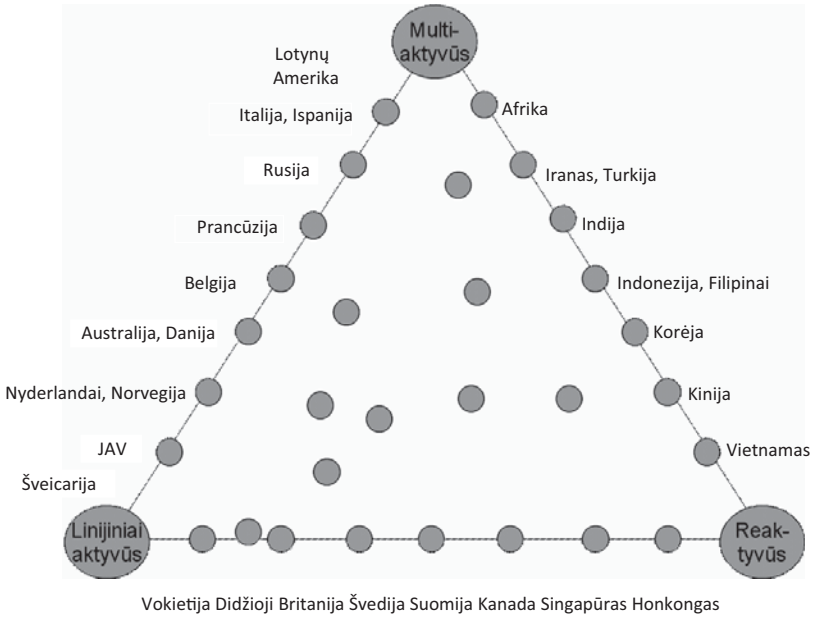
33 pav. Esminių nuostatų vėžės

18 lentelė

Kultūriniai tipai pagal R. D. Lewisą (2002)

Linijinis–aktyvus (vienaplaniai)	Multiaktyvus (daugiaplaniai)	Reaktyvus (santūrūs)
Intravertai Kantrūs Ramūs Žiūri savo reikalų Mėgsta privatumą Metodiškai planuoja ateitį Atlieka vieną darbą vienu metu Dirba fiksuotą valandų skaičių Punktualūs Grafikai ir tvarkaraščiai Detalizuoja projektus Griežtai laikosi planų Gauna informaciją iš statistikos, knygų, duomenų bazių, interneto Nukreipti į darbą Neemocionalūs Dirba departamentuose Laikosi procedūrų Nenoriai priima malones Deleguoja kompetentingiems kolegoms Formuoja veiksmus Mėgsta fiksuotas darbotvarkes Trumpai kalba telefonu Veda užrašus Gerbia valdininkus Nemėgsta prarasti vardo Konfrontuoja remdamiesi logika Ribota kūno kalba Retai pertraukia Skiriasi socialiai / profesionaliai	Ekstravertai Nekantrūs Šnekūs Smalsūs Visuomeniški Planuoja bendrais bruožais Atlieka daug darbų vienu metu Dirba bet kiek valandų Nepunktualūs Grafikai nenuspėjami Vienas projektas veikia kitą Keičia planus Žongliruoja faktais Gauna pirmą pasitaikiusią žodinę informaciją Nukreipti į žmones Emocionalūs Vaikščioja po kelis departamentus Pasinaudodami ryšiais daro įtaką Siekia malonių Deleguoja pagal ryšius Formuoja žmonių tarpusavio santykius Susieja viską Šneka valandomis Retai užsirašinėja Susiieško aukščiausius asmenis Pasiruošę išimtims Konfrontuoja emocionaliai Nevaržoma kūno kalba Dažnai pertraukinėja Įsipina socialiai / profesionaliai	Intravertai Kantrūs Tylūs Pagarbūs Geri klausytojai Ieško pagrindinių principų Reaguoja Lanksčios darbo valandos Punktualūs Reaguoja į partnerio grafikus Mato bendrą paveikslą Atlieka nedidelius pakeitimus Teiginiai yra pažadai Naudoja visas informacijos rūšis Nukreipti į žmones Ramiai išgyvenantys Turi galvoje visus departamentus Tinkliniai ryšiai Saugo kitų vardą Deleguoja patikimiems Reaguoja į partnerį Dėmesingi Moka apibendrinti Lėtai planuoja Ypač sąžiningi Negali prarasti vardo Vengia konfrontacijos Subtili kūno kalba Neįsiterpia Jungiasi socialiai / profesionaliai

Šaltinis: R. D. Lewis (2002)



34 pav. Kultūrinių tipų modelis pagal R. D. Lewisą (2002)

Linijinės–aktyvios (vienplanės) kultūros

Vienaplanės veiklos kultūrose vadovai demonstruoja ir vertina dalyko išmanymą, teikia pirmenybę ne sentimentams ir jausmams, o faktams ir logikai; jie dalykiški, savo ir viso personalo dėmesį sutelkia į artimiausius siekius bei rezultatus. Jie drausmingi, laikosi darbotvarkės ir patraukia kruopščiu planavimu.

Vienaplanis laikas. Šalyse, kur gyvena vienaplanės veiklos žmonės, laikas yra neatskiriamas nuo laikrodžio ir kalendoriaus; abstrakčiu būdu smulkiai padalytas, kad juo patogiai galėtume naudotis.

Šveicarijoje ir Vokietijoje laikas taip pat yra religija. Šios šalys drauge su Didžiąja Britanija ir apskritai anglosaksišku pasauliu, Nyderlandais, Austrija ir Skandinavija, kaip rodo pateikti skaičiai, tikslingai supranta laiką ir veiklą. Kaip ir amerikiečiai, jie įtaria, kad laikas, praėjęs nepriėmus jokių sprendimų ir neatlikus jokios veiklos, yra tuščias – nepanaudotas tikslingai dabarčiai ir ateičiai.

Amerikiečiui laikas iš tiesų yra pinigai. Visuomenėje, kur dėmesys nukreiptas į pelną, laikas yra brangi, net deficitinė prekė. Jis bėga greitai nelyginant kalnų upė pavasarį, ir jei nori turėti naudos iš jo tėkmės, turi nuo jo neatsilikti. Amerikiečiai yra veiklos žmonės, nepakenčia dyko buvimo. Praėjusio laiko nesugrąžinsi, bet dabartyje gali susigriebti taip, kad ji tarnautų tau artimiausioje ateityje. Amerikoje esi niekas, jei nedarai pinigų. Jei 40 metų pajėgi dirbti ir nori turėti 4 milijonus dolerių, turi gauti 100 000 dolerių per metus. Jei tiek pavyks gauti per 250 darbo dienų, vadinasi, uždirbi 400 dolerių per dieną arba 50 dolerių per valandą.

Anglosaksų, germanų ir skandinavų tautos yra iš esmės kryptingai veikiančios, varžomos laiko ir vienaplanės. Vienu metu jos mėgsta daryti vieną dalyką, ties juo susitelkti ir atlikti numatytu laiku. Jų nuomone, šitaip jos padaro daugiau ir geriau. Be to, persiėmusios protestantiška darbo etika, laiką jie prilygina sėkmei. (Kuo sunkiau dirbsi, kitaip sakant, kuo daugiau valandų, tuo tave lydės didesnė sėkmė, tuo daugiau pinigų uždirbsi.) Tokia mintis amerikiečiui gal atrodys pagrįsta, klasinėje britų visuomenėje ji nebus svari ir visai neįtikinamai nuskambės Pietų Europos šalyse, kur autoritetas, privilegijos ir prigimtinė teisė ją paneigtų. O tokioje visuomenėje, kokia buvo Tarybų Sąjungoje, būtų galima teigti, jog didžiausia sėkmė lydėjo tuos, kurie gaudavo nemažą atlygį mažai ar visai nedirbdami.

Multiaktyvios (daugiaplanės) kultūros

Daugiaplanės laiko sistemoje žmonės vienu metu daro daug ką, dažnai visai nenumatyta tvarka, jie yra labai lankstūs. Daugiaplaniai žmonės mano savaip daugiau padarą, nelabai paiso tvarkaraščių ar punktualumo – esą jų laikosi, ypač kai to reikalauja kryptingas partneris. Jiems tikrovė svarbesnė nei dirbtiniai susitarimai. Jie nemėgsta nepabaigti kalbos. Jų manymu, geriausiai laikas išnaudojamas, kai su žmogumi susitariama galutinai. Daugiaplanės kultūros žmonės bendrauja dialogu. Vieni pertraukia kitų monologą dažnomis pastabomis, netgi klausimais, kurie rodo, jog tuo, kas sakoma, mandagiai domimasi. Vos vienam baigus kalbėti, tuoj pat prabyla antrasis, nes vakariečiai ypač sunkiai pakenčia tylą.

Daugiaplaniai vadovai yra labai ekstravertiški, kliaujasi savo iškalba ir gebėjimu įtikinti, o įkvėpimo jiems teikia žmonės. Sudarinėdami sandėrius, jie būna emocionalūs, skiria tam laiko tiek, kiek reikia užmegzti kuo glaudesniems santykiams.

Pietų europiečių veikla yra veikiau daugialypė nei kryptinga. Kuo daugiau dalykų jie pajėgia atlikti ar aprėpti vienu metu, tuo jaučiasi laimingesni ar gauna didesnį pasitenkinimą. Savo laiką (ir gyvenimą) jie tvarko visai kitaip nei amerikiečiai, vokiečiai ar šveicarai. Daugiaplaniams žmonėms nelabai rūpi grafikai ar punktualumas: dedasi, kad jų laikosi, ypač jei to reikalauja situacija, bet, jų manymu, tikrovė svarbesnė nei susitarimai. Pagal jų tvarką pirmenybė teikiama kiekvieno susitikimo reikšmei ar įdomumui. Ispanai, italai, arabai nepaiso laiko, kai reikia baigti pokalbį. Jie geriausiai praleidžia laiką tada, kai susitaria su žmogumi.

Vokiečiai ir šveicarai mėgsta gyventi pagal laikrodį, nes šitaip mano puikiai, teisingai ir labai tiksliai tvarką savo gyvenimą – ypač verslą. Kita vertus, italui žmogiški jausmai nusveria laiko sumetimus. „Ko tu pyksti, kad aš atėjau 9.30“, – klausia jis kolegos vokiečio. „Todėl kad mano užrašų knygutėje parašyta 9 val. ryto“, – atsako vokietis. „Tai tu parašyk 9.30 ir mudu abu būsim patenkinti“, – skamba logiškas italo atsakymas.

Darbas, kurį turime atlikti, ir mūsų artimi santykiai yra taip svarbu, kad neturi reikšmės, kada susitinkame. Svarbiausia – susitikimas. Vokiečiai ir šveicarai šito nepakenčia, nes tai žeidžia jų požiūrį į tvarką, nuoseklumą, išankstinį pasirengimą. Italą palaikytų ispanas, kuris ne be priežasties į punktualumą žiūri pro pirštus. Vokietis tiki paprasta tiesa – griežta tiesa. O ispanas, priešingai, mano, kad tiesa yra dvejopa – betarpiška tikrovės tiesa ir poetinės visumos tiesa.

Retas iš Šiaurės Europos ar Šiaurės Amerikos taikstysis su daugiaplaniu laiko panaudojimu. Vokiečius ir šveicarus, jeigu neperpras gilesnės psichologijos, tai gali išvesti iš kantrybės. Vokiečiai yra įsitikinę, kad tikriausias kelias į sėkmingą veiklą – į smulkesnes dalis suskirstyti programas, tvarkaraščius, technologijos procesus bei gamybą. Šveicarams, kurie dar labiau paiso laiko ir reglamento, tikslumas tapo nacionaliniu simboliu. Tai pasakytina apie jų laikrodžių pramonę, optinius instrumentus, farmakologijos gaminius ir bankininkystę. Jų lėktuvai išskrenda, autobusai ir traukiniai išvyksta sekundės tikslumu. Tad viskas gali būti tiksliai apskaičiuota ir numatyta.

Daugiaplanėse kultūrose, tokiose kaip arabų ar romanų, laikas yra neatskiriamas nuo įvykio ar žmogaus – tai subjektyvi prekė, kurią galima kaitalioti, formuoti, ištęsti ar be jos išsiversti. Nesvarbu ką rodytų laikrodis. „Turiu skubėti, – sako amerikietis, – mano laikas baigiasi“. Ispanas

arba arabas, niekinantis vergavimą tvarkaraščiui, šitaip pasakytų tik tada, kai grėstų mirtis.

Reaktyvios (santūrios) kultūros

Santūrių, arba įsiklausančių, kultūrų grupės nariai retai patys inicijuoja veiklą ar diskusiją ir yra linkę pirmiausia įsiklausyti į kitą, išsiaiškinti jo padėtį ir į tai atsižvelgę susidaryti savo nuomonę.

Santūri yra Japonijos, Kinijos, Taivano, Singapūro, Korėjos, Turkijos ir Suomijos kultūra. Kelios kitos Rytų Azijos šalys, nors kartkartėmis būna daugiaplanės ir jaudrios, pasižymi kai kuriomis santūriomis savybėmis. Europoje tik suomiai yra aiškiai santūrūs, tačiau kartais britai, turkai ir švedai tam tikrais atvejais užsikrečia „klausymosi nuotaika".

Santūrios kultūros atstovai prieš nuspręsdami įsiklauso. Jie yra geriausi klausytojai pasaulyje, nes susikaupia ties tuo, ką sako kalbėtojas, mintimis nenuklysta į šalį (tai sunku romanų tautoms) ir pokalbio ar pristatymo metu retai, o gal ir niekad nepertraukia kalbėtojo. Kai šis baigia, atsako ne iškart. Stojusi ilgoka tyla reiškia pagarbą svariems kalbėtojo argumentams, kurie apgalvojami neskubant, su deramu dėmesiu.

Net kai santūrios kultūros atstovai pradeda dėstyti savo atsakymą, tuoj pat tvirtos nuomonės neišsako. Dažniausiai jie užduoda papildomų klausimų apie tai, kas buvo pasakyta, aiškindamiesi kalbėtojo ketinimus bei siekius.

Santūrios kultūros yra intravertiškos, nepasitikinčios daugžodžiavimu, todėl gerai mokančios bendrauti be žodžių. Tam padeda subtili kūno išraiška, kuri kaip diena ir naktis skiriasi nuo audringo mostigavimo, būdingo romanų tautoms ir afrikiečiams. Vienaplaniams žmonėms sunku suvokti santūriųjų taktiką, nes tie neįtelpa į kryptingą sistemą (klausimas – atsakymas, priežastis – padarinys). Daugiaplaniams žmonėms, įpratusiems prie ekstravertiško elgesio, santūrieji yra neperprantami, nes iš jų gauna nedaug arba visai negauna grįžtamojo ryšio. Geras pavyzdys galėtų būti suomiai, reaguojantys net mažiau už japonus, kurie bent dedasi esą patenkinti.

Santūrios kultūros kraštuose mėgstamiausias bendravimo būdas yra toks: monologas – tyla – apmąstymas – monologas. Jei tik įmanoma, vieni leidžia kitiems pradėti monologą.

Žmonės, priklausantys santūrioms kultūroms, ne tik gerai ištveria tylą, bet ir laiko ją labai reikšminga, kone subtilia pašnekesio dalimi. Į part-

nerio nuomonę reikia rimtai žiūrėti, jos negalima paneigti šmaikščiai ar lengvabūdiškai atsikirtus. Protingi, gerai išreikšti argumentai reikalauja – nusipelno – ilgo tylaus apsvarstymo.

Santūriojo „atsakymo–monologo“ dėmesys sutelktas į platesnį kontekstą galvojant, kad klausytojas (vis dėlto pirmasis prašnekęs) nemažai išmano. Galvodami, jog klausytojas gerai išmano, japonai, kinai ar suomiai dažnai savo mintis reiškia nuotrupomis, kad šis užpildytų spragas. Tai savotiškas komplimentas klausytojui. Tokiais atvejais daugiaplaniai, prie dialogo įpratę žmonės būna pagaulesni už vienaplanius, mėgstančius aiškiai išreikštus, tikslius argumentus. Santūrios kultūros atstovai ne tik puse lūpų ar trumpais sakiniais dalyvauja pokalbyje, bet ir laikosi rytiečių kalbėsenos papročių, trikdančių vakarietį. Pavyzdžiui, jie kalba užuolankomis, vartoja beasmenius veiksmažodžius („išeinama“), neveikiamąją rūšį („viena iš mašinų, matyt, sugadinta“) arba nukreipia dėmesį nuo kaltininko ar apskritai iš mandagumo.

Kadangi santūrios kultūros žmonės vardais vadinami rečiau nei vakariečiai, šitaip toliau pabrėžiamas beasmenis, neapibrėžtas pokalbio pobūdis. Ir dar sunkiau kalbėtis todėl, kad rytiečiai vengia susitikti kito žvilgsnį. Rytiečių neįžvelgiamumas, dėl kurio suomio veide dažnai atsiranda niūri išraiška, stiprina įspūdį, jog pokalbis niekur neveda. Suomiai ar japonai, suglumstantys nuo kitų žvilgsnio, su pašnekovu stengiasi susitikti akimis tik pokalbio pradžioje arba norėdami parodyti, kad atėjo eilė kalbėti oponentui.

Lengvas, tuščias pokalbis santūrios kultūros žmonėms sunkiai sekasi.

Vakariečiai visad turėtų atminti, jog atsakymo, kurį duoda santūrios kultūros atstovas, turinys iš tikrųjų atspindi tik mažą dalį tam įvykiui teikiamos reikšmės. Pasisakymai, kurių dėmesio centre – platesnė aplinka, būtinai daugiau reikšmės teikia ne tam, kas pasakyta, bet tam, kaip pasakyta, kieno pasakyta ir kas slypi už to, kas pasakyta. Be to, visa atsakymo esmė gali būti tai, kas nepasakyta.

Kita santūrios kultūros žmonių mėgstama taktika – susimenkinimas. Šitaip jie apsaugo savo savigarbą ir gal net paskatina oponentą girti rytiečio elgesį ar sprendimus. Vakariečiai tegul nemano, kad susimenkinimas byloja apie silpną padėtį.

Galiausiai santūrios kultūros yra nepranokstamos subtiliu, nežodiniu bendravimu, atstojančiu dažnus jaustukus.

Apibendrinant santūrios kultūros žmonių elgesį per dalykinius susitikimus, galima pateikti tokią seką:

- atidžiai klausosi;
- įsitikina, ar gerai supranta antrosios šalies ketinimus;
- tyli vertindami padėtį;
- toliau teiraujasi;
- konstruktyviai reaguoja;
- išsaugo tam tikrą nepermatomumą;
- stebi kito stipriąsias puses ar derybų padarinius;
- jais protingai pasinaudoja;
- gilinasi į smulkmenas;
- kiek įmanoma tobulina.

Santūrūs žmonės turi didelius energijos išteklius. Jų veiksmai ir pastangos – taupūs, jie nešvaisto laiko išradinėdami dviratį. Nors visad atrodo turį daug atsarginių jėgų, retai būna agresyvūs ir retai veržiasi vadovauti.

Santūriose kultūrose vadovai taip pat kliaujasi žmonėmis, tačiau valdo žiniomis, kantrybe ir ramia kontrole. Nors ir turi pripažintą autoritetą, tačiau yra kuklūs ir mandagūs. Kurdami darnią bendro darbo nuotaiką, jie būna nepranokstami. Subtilia kūno kalba išvengia daugiažodiškumo. Puikiai pažįsta kompaniją (per daug metų perėję įvairius skyrius), todėl pasižymi pusiausvyra – geba atlaikyti daugybę sunkumų. Jie tėviški.

Rytų kultūrose laikas suvokiamas ne kaip kryptingas ir net ne kaip neatskiriamas nuo įvykių ar žmonių, o kaip ciklas. Kasdien saulė pateka ir nusileidžia, vienas metų laikas keičia kitą, aplink mus sukasi dangaus kūnai, žmonės sensta ir miršta, bet jų vaikai visą šią eigą pakartoja. Žinome, kad toks ciklas kartojasi daugiau nei šimtą tūkstančių metų. Ciklinis laikas nėra reta prekė. Kaip sakoma Rytuose, laiką sukūrė Dievas ir sukūrė jo daug. Kadangi azijiečiai yra suvokę ciklinę laiko prigimtį, sprendimus jie priima kitaip nei vakariečiai. Šie dažnai tikisi, kad azijietis greitai nuspręs ir aptariamą sandėrį vertins pagal dabartinius jo privalumus nepaisydamas, kas buvo praeityje. Azijiečiai šitaip elgtis negali. Praeitis sąlygoja prielaidas dabarties sprendimams, kuriuos azijiečiai turi ilgai apgalvoti. Laikas, praėjęs nepriėmus jokių sprendimų ar nieko nenuveikus, amerikiečiams atrodo iššvaistytas. Azijiečių manymu, laikas nepralekia nepanaudotas kryptingai ateičiai, bet vėl ateina ratu, pakartotinai atskleisdamas tas pačias galimybes bei riziką, kai žmonės po tiek dienų, savaičių jau būna išmintingesni. Juk dažnai ir vakariečiai sako: „Jei tada būčiau žinojęs, ką dabar žinau, jokiu būdu nebūčiau padaręs taip, kaip padariau“.

Budistų kultūroje yra geras pavyzdys – Tailandas, nors budizmo įtaka persmelkusi dideles Azijos sritis: ne tik laikas, bet ir gyvenimas eina ratu. Kad ir ką numatytume savo darbotvarkėje, kad ir kaip tvarkytume savo asmeninį pasaulėlį, viena karta eis paskui kitą, vyriausybės ir valdovai keis vieni kitus, derlius bus nuimtas, ištiks musonai, žemės drebėjimai bei kitos nelaimės, mokesčiai bus mokami, saulė ir mėnulis tekės, akcijos ir vertybiniai popieriai kils ir kris. Net amerikiečiai tokių dalykų nepakeis, juo labiau savaip skubėdami.

Skirtingų tautų sąveika aprėpia ne tik bendravimo būdus, bet ir informacijos kaupimo metodus. Dera palyginti kultūras, kurios kliaujasi pokalbiais ir kurios – duomenimis. Duomenimis kliaujasi tokia kultūra, kuri veikia remdamasi gausia sukaupta informacija. Švedai, vokiečiai, amerikiečiai, šveicarai ir šiaurės europiečiai apskritai mėgsta pirmiausia surinkti daug svarbios informacijos ir remdamiesi ta duomenų baze veikti toliau. Komunikacijų bei informacijos revoliucija kultūroms, kurios kliaujasi duomenimis, yra svajonių išsipildymas. Jos greitai ir tiksliai sužino tai, ką jau žino kultūros, kurios kliaujasi pokalbiais (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Skirtingų kultūrinių tipų informacijos šaltiniai

Pagrindiniai kultūrų, kurios remiasi pokalbiais, informacijos šaltiniai	Pagrindiniai kultūrų, kurios remiasi duomenimis, informacijos šaltiniai
Šeima, giminės Bendradarbiai Mokyklos draugai Tenisas ir golfas Skaitymas Apkalbos kavinėse Studijų draugai Krikštatėviai Draugai ir šeima Mokytojai Radijas ir TV	Ataskaitos Duomenų bazė Projektų aprašai Kolegijos Skaitymas TV ir radijas Šeima ir draugai

Šaltinis: R. D. Lewis (2002)

Kokios kultūros kliaujasi pokalbiais? Italai, kitos romanų tautos, arabai ir indai. Šių tautybių žmonės įvykius ir verslo galimybes mato kontekste, nes turi labai daug informacijos, kurios įgyja remdamiesi savo asmeniniais informacijos šaltiniais. Arabai ar portugalai gerai žino su sandėriu

susijusius dalykus, nes jau būna išsiklausinėję, aptarę ir apie tai pasišnekėję su draugais, pažįstamais verslininkais ir giminėmis. Japonai (iš esmės klausytojai) gali būti dar geriau informuoti, nes išsišakojusi šios tautos visuomenė aprėpia nepaprastai sudėtingus informacijos kiekius.

Pasitikėjimas įvairiomis situacijomis pagrįstas (žmonėmis, kurie turi šias savybes):

- Linijinio aktyvumo kultūros – darbų atlikimu, pastovumu, moksline tiesa, efektyvia valdininkija (institucijomis);
- Multiaktyvios kultūros – supratimu, artimumu, silpnybių neatmetimu ir rodymu;
- Reaktyvios kultūros – savo vardo nežeminimu, mandagumu ir pagarba, pasiaukojimu, abipusiu dėmesiu.

Naujovės ir pokyčiai taip pat skirtingai suprantami skirtinguose kultūriniuose tipuose, tai apibendrinta 20 lentelėje.

20 lentelė

Naujovės ir pokyčiai skirtingose kultūrose

Linijiniai–aktyvūs	Multiaktyvūs	Reaktyvūs
Pokyčiai yra nuolat būtini Turime keistis, kad išliktumėme Pokyčiai stimuliuoja augimą ir plėtrą Pirms detalus planavimas, tada pokyčiai Pokyčiai ateina iš „viršaus“ į „apačias“ Pokyčiai turi būti nukreipti į pelną Koncentruojamasi ties blogiausiais atvejais	Pokyčiai yra kūrybiški ir užvedantys Pokyčiai turi būti estetiški Pokyčiai stimuliuoja žmones Pirma charizmatiniai pokyčiai, tada jų planavimas Pokyčiai po pasiruošimo Pokyčiai turi būti nukreipti į kompanijos socialinę reputaciją Koncentruojamasi ties geriausiais scenarijais	Pokyčiai turi būti žingsniniai Tobulinimas yra geriau nei inovacijos Jei niekas nesugriuvo, nereikia ir taisyti Lėtas pokyčių planavimas, harmonijoje su aplinka Pokyčiai, jei jiems visi pritaria Pokyčiai turi būti nukreipti į darbuotojus Neturima scenarijų – aptariami pasirinkimai, kol vienas laimi

Šaltinis: R. D. Lewis (2002)

Perpratus skirtingus kultūrinius tipus, šias žinias galima sėkmingai naudoti, dirbant tarptautinėje verslo erdvėje. 21 lentelėje pateikta patarimai, kaip sudaryti pristatymus, kad tam tikros tautos kontekste liktume suprasti.

21 lentelė

Įprasti pristatymai skirtingose tautose

JAV	Didžioji Britanija	Vokietija
Humoras Juokeliai Modernumas Triukai Šūkiai Užvedančios frazės Sunkus pardavimas *Dėmesys: 30 min.*	Humoras Istorijos Geri produktai Protinga kaina Kokybė Tradicinis labiau nei modernus *Dėmesys: 30–45 min.*	Kompanijos ir produkto solidumas Techninė informacija Kontekstas Pradžia–dėstymas–pabaiga Daug spausdintos medžiagos Nėra juokų Gera kaina Kokybė Pristatymo data *Dėmesys: 1+ val.*
Prancūzija	**Japonija**	**Švedija**
Formalumas Naujas produktas Seksualumas Fantazija Logiškas pristatymas Nuorodos Prancūzijoje Stilius, išvaizda Asmeninis prisilietimas Galima įsiterpti *Dėmesys: 30 min.*	Gera kaina Korporacijos įvaizdis Harmonija Mandagumas Pagarba įmonei Geras kompanijos vardas Ramus pristatymas Gera apranga Formalumas Diagramos *Dėmesys: 1 val.*	Modernumas Kokybė Dizainas Techninė informacija Pristatymo datos *Dėmesys: 45 min.*
Viduržemio jūros regionas – Arabija	**Suomija**	**Australija**
Asmeniškas prisilietimas Retorika Iškalba Gyvumas Triukšmingumas Galima įsiterpti Reikia papildomo pašnekesio po pristatymo *Dėmesys: trumpai*	Modernumas Kokybė Techninė informacija Kukli prezentacija Dizainas *Dėmesys: 45 min.*	Draugiška pradžia Neformalumas Humoras Įtikinantis stilius Nėra tuščių frazių Mažai konteksto Naujoviškas produktas Būtina techninė informacija Asmeninis prisilietimas Kūrybiškos išvados *Dėmesys: 30 min.*

Šaltinis: R. D. Lewis (2002)

22 lentelėje pateiktos darbo iš skirtingų tautinių atstovų sudarytoje komandoje stipriosios ir silpnosios pusės:

22 lentelė

Įvairių tautų atstovų stiprybės ir silpnybės tarptautinėje komandoje

Tautybė	Tarptautinės komandos stiprybės	Tarptautinės komandos silpnybės
Prancūzai	Logika, retorika, vaizduotė, kūrybiškumas, protingas lyderiavimas, naudojamas sukurti konceptualų ir visus įtraukiantį požiūrį į projektą	Siekiama *prastumti* savo argumentą, o ne ieškoti tiesos
Italai	Vaizduotė, žmogiški santykiai, diskusijų inicijavimas, lankstūs, dirba daug valandų	Darbotvarkės nepunktualumas
Vokiečiai	Techninis detalumas, tolimas planavimas, bendra kompetencija, grafikų laikymasis, stengimasis išvengti problemų ateityje	Dėl subtilaus humoro
Amerikiečiai	Orientacija į veiksmus, supaprastinimas, susitelkimas į finansinę grąžą, noras investuoti, antrepreneriškumas, geras pardavimų planavimas, biudžeto apžvalga, energija ir entuziazmas	Nejautrumas ne amerikietiškoms vertybėms
Britai	Ramūs ir flegmatiški, mėgsta teisėjauti, išradingi, protingi, diplomatiški, galvoja apie tolimą ateitį, geri administratoriai, sąžiningi	Nemoka svetimų kalbų Senamadiški
Ispanai	Žmogiškos galios, šiltumas, vizijos, idealizmas, gerai įtikinėja, dažnai pradeda diskusijas, lojalus grupės narys, kai jaučiasi įvertintas, gali dirbti daug valandų	Svyruojantis planavimas
Kinai	Gebėjimų neakcentavimas, kantrybė, pagarbumas	Internacionalumo trūkumas, skubumas, primygtinumas
Indai	Gabūs derybininkai, komunikabilumas, šiltumas	Griežtas planavimas

Tautybė	Tarptautinės komandos stiprybės	Tarptautinės komandos silpnybės
Lotynų amerikiečiai	Kūrybiškumas, rizikavimas	*Manjana* Kooperavimasis, tikslumas, kruopštumas
Arabai	Nuoširdumas, moralumas	Vienybė Komandinis darbas
Afrikiečiai	Šiltumas, spalvingumas, humoras	Organizaciniai sugebėjimai
Rusai	Šiltumas, tikslingumas	Trumpalaikės pastangos Pasitikėjimas

Šaltinis: R. D. Lewis (2002)

Apibendrinant kultūrinę R. D. Lewiso (2002) klasifikaciją, galima teigti, kad versle dažnai gali trukdyti skirtingų kultūrinių tipų nesupratimas ir nepažinimas. Beje, įvairių kultūrinių tipų atstovų galima atrasti ir toje pačioje tautoje, vienoje organizacijoje. Perpratus įvairias kultūrines logikas ir supratus, kad suvokti, kas yra normalu, galima labai skirtingai, žymiai lengviau vadovauti darbuotojams, dirbti tarptautinėse komandose, bendradarbiauti, derėtis ir t. t.

2) G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis

Kultūrų klasifikavimo koncepciją G. Hofstede grindžia individo proto programavimo idėja. Socializacijos procese individas iš aplinkos gauna tam tikrus modelius, kurie daro įtaką jo mąstymo būdui, jausmams ir elgesiui. Pasak G. Hofstede (2001), proto struktūros lemia mūsų pasaulio suvokimą. Jei individui vaikystėje ir jaunystėje užprogramuojamos tam tikros vertybės ir požiūris, jis traktuojamas kaip kultūros nešėjas. Kitaip tariant, asmuo, kuris puoselėja ir skleidžia tam tikras kultūros vertybes ir normas.

Kadangi vertybės – pagrindiniai šio proto programų komponentai, jos yra kultūros pagrindas. Taigi G. Hofstede (2001) apibūdina kultūrą kaip „kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos“ (Hofstede, 2001).

Todėl kultūra pirmiausia yra kolektyvinės elgsenos sistema, sąlygota vertybių. Kultūros vertybės padeda apibrėžti, kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į savo aplinką G. Hofstede pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas, su kuriomis susiduria kiekviena kultūra, ir jas sprendžia savaip).

G. Hofstede (2001) apibūdina šias kultūros dimensijas kaip kultūros aspektus, kuriuos galima įvertinti lyginant vienas kultūras su kitomis. Minėtos dimensijos reprezentuoja pagrindines bet kurios kultūros vertybių orientacijas, o vertybių skirtumai parodo, kad atskiros kultūros turi skirtingus bendrų visiems žmonėms sprendimo variantus.

G. Hofstede (2001) kultūros dimensijų teorija paremta didžiulio tarptautinio tyrimo (1980–2000) medžiaga.

Tyrimui pasirinkta didelė tarptautinė korporacija IBM, kurios darbuotojai per 20 metų apklausti daugiau nei 50 šalių: buvo apklausta daugiau nei 116 000 respondentų 20 skirtingų kalbų. Tyrime dėmesys sutelktas į šalių skirtumus, atsispindinčius atsakymuose į klausimus apie respondento prioritetines vertybes. Būtent šis du dešimtmečius trukęs tyrimas ir nustatė penkias nepriklausomas nacionalinių kultūrų skirtumų dimensijas. Pagal jas galima apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

1) Galios distancija

Siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ji rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad aukščiau jų esantieji turi valdymo galią. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai nėra lygūs. Tačiau dėl to nekompleksuoja, o priima, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia centralizuota, iš pavaldinių tikimasi vykdyti nurodymus. Mažesnės galios distancijos kultūrose vadovai ir pavaldiniai lygesni ir tokios griežtos juos skiriančios ribos nėra.

Būtent nacionalinė kultūra nulemia galios distancijos lygį, kuriame galingojo tendencija išlaikyti ar padidinti galios distanciją ir ne tokio galingojo pastangos sumažinti ją suranda pusiausvyrą.

Atlikus IBM tyrimą, galios distancijos indeksas (PDI – *Power Distance Index*) buvo apskaičiuotas išvedus vidurkius iš atsakymų į klausimus apie pavaldinio baimę prieštarauti vadovui, faktinį vadovo sprendimų priėmimo stilių ir kokio sprendimų priėmimo stiliaus iš vadovo norėtų pavaldiniai. Skirtumai tarp dviejų galios polių – 100 balų: nuo 0 (labai silpna galios distancija) iki 100 (labai stipri galios distancija). Tyrime dalyvavusių 50 šalių ir trijuose regionuose gautų rezultatų duomenys, išreikšti PDI, pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė

Galios distancijos indekso (PDI) vertės

Vieta	Valstybė	PDI
1	Malaizija	100
2	Gvatemala	95
3	Panama	95
4	Filipinai	94
5	Meksika	81
6	Venesuela	81
7	Arabų šalys	80
8	Ekvadoras	78
9	Indonezija	78
10	Indija	77
11	Vakarų Afrika	77
12	Jugoslavija	76
13	Singapūras	74
14	Brazilija	69
15	Prancūzija	68
16	Honkongas	68
17	Kolumbija	67
18	Salvadoras	66
19	Turkija	66
20	Belgija	65
21	Rytų Afrika	64
22	Peru	64
23	Tailandas	64
24	Čilė	63
25	Portugalija	63
26	Urugvajus	61
27	Graikija	60
28	Pietų Korėja	60
29	Iranas	58
30	Taivanas	58
31	Ispanija	57
32	Pakistanas	55
33	Japonija	54
34	Italija	50
35	Argentina	49
36	Pietų Afrika	49
37	Jamaika	45
38	JAV	40
39	Kanada	39
40	Olandija	38
41	Australija	36
42	Kosta Rika	35
43	Vokietija (F. R.)	35
44	Didžioji Britanija	35
45	Šveicarija	34
46	Suomija	33
47	Norvegija	31
48	Švedija	31
49	Airija	28
50	Naujoji Zelandija	22
51	Danija	18
52	Izraelis	13
53	Austrija	11

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Už sąvokų – žemas PDI ir aukštas PDI – slypi socialinės šalių normos, kurių įprasta laikytis (žr. 24 lentelę). Socialinė norma – tai vertybių sistema, galiojanti visuomenės viduriniosios klasės daugumai. PDI norma susijusi su priklausomybės arba tarpusavio priklausomybės poreikiu visuomenėje. Nelygybė žemo PDI visuomenėje traktuojama kaip neišvengiama blogybė, kurią reikia mažinti. Aukšto PDI visuomenėje nelygybė traktuojama kaip socialinės tvarkos pagrindas.

24 lentelė

Galios distancijos socialinės normos

Žemas PDI	Aukštas PDI
Viskas turi tarpusavyje priklausyti	Yra dalykų, kurie turi būti nepriklausomi, tačiau dauguma dalykų yra priklausomi
Nelygybė visuomenėje turi būti mažinama	Nelygybė turi paklusti tvarkai, pagal kurią kiekvienas turi savo vietą, teisėtai jam priklausančią
Hierarchija reiškia vaidmenų, sukurtų dėl patogumo, skirtumus	Hierarchija reiškia egzistencinę nelygybę
Pavaldiniai yra tokie pat žmonės kaip aš	Vadovai savo pavaldinius laiko kitos rūšies žmonėmis
Galios naudojimas turi būti paremtas įstatymais ir priklausomas nuo sprendimų tarp blogio ir gėrio	Galia yra esminis visuomenės faktas, kuris užbėga už akių gėriui ar blogiui, o jos teisėtumas nėra svarbus
Visi turi turėti vienodas teises	Galingieji turi teisę į privilegijas
Galingieji turi stengtis nedemonstruoti savo galios	Galingieji turi kuo daugiau rodyti savo galią
Pabrėžiama teisėta ir profesionaliai taikoma galia	Pabrėžiama priverstinė ir referentinė galia
Jeigu kas nors blogai, kalta sistema	Jeigu kas nors blogai, kaltas silpnesnysis
Norint pakeisti socialinę sistemą, reikia iš naujo perskirstyti galią	Norint pakeisti socialinę sistemą, reikia iš galingųjų atimti užimamą padėtį
Tarp galingųjų ir tų, kurie neturi galios, tvyro latentinė harmonija	Tarp galingųjų ir tų, kurie neturi galios, tvyro latentinis konfliktas
Vyresnieji nėra nei gerbiami, nei jų bijoma	Vyresnieji yra gerbiami ir jų bijoma

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Organizacijose, kaip visuomenės vienetuose, taip pat neišvengiamai egzistuoja nelygybė, turint omenyje narių gebėjimus ir galią. Nelygus galios pasiskirstymas tarp narių yra esminė organizacijos gyvavimo sąlyga. Net ir tos organizacijos, kurios kuriamos egalitariniu pagrindu, tokios kaip politinės partijos, vis tiek suformuoja savą galios elitą.

Daugelyje utilitarinių organizacijų galios pasiskirstymas yra formalizuotas hierarchiškai. Pagrindinis elementas, kuriuo remiantis ir formuojamos hierarchinės piramidės, yra santykis tarp vadovo ir pavaldinio.

Tačiau hierarchinių santykių egzistavimas nedaug sako apie tikruosius galios ryšius tarp vadovo ir pavaldinio. Vadovas ir pavaldinys savo formaliuosius hierarchinius ryšius gali užpildyti labai įvairiai. Šiuo atveju svarbų vaidmenį atlieka daugelis objektyvių veiksnių: abiejų pusių kompetencija, jų santykių istorija, atliekamas darbas, sąlyginis situacijos lėmimas.

Taip pat egzistuoja ir subjektyvūs veiksniai, kurie turi įtakos vadovo ir pavaldinio pasirinktiems hierarchinių vaidmenų atlikimo būdams. Tai priklauso nuo jų abiejų proto programų bei abipusės psichologinės įtakos. Vadovo ir pavaldinio proto programos apima jų asmenybes ir vertybes, veikiamas socialinių normų, kurios kontroliuoja jų elgesį.

Vadovo ir pavaldinio ryšys yra pagrindinis žmonių ryšys, primenantis esmingesnius ankstesnio gyvenimo laikotarpio santykius: vaikas ir tėvai, mokinys ir mokytojas. Žmonės, vadovai ar pavaldiniai gali perkelti savo vertybes ir normas iš ankstesnės patirties, kurią sukaupė būdami vaikais ar mokiniais. (Neatsitiktinai yra pastebėta, kad nepilnose šeimose išaugę vaikai sunkiau bendrauja ir priima hierarchinio elgesio taisykles palyginti su išaugusiais pilnose šeimose).

Kadangi šeimos ir mokyklos aplinka įvairiose kultūrose labai skiriasi, šių skirtumų pėdsakų galima tikėtis įgyvendinant galią hierarchiškai.

Hierarchiški galios įgyvendinimo skirtumai susiję su abiejų – vadovo ir pavaldinio – vertybinėmis sistemomis. Visuomenės grupėse egzistuojantys nelygybės modeliai yra paremti dviem – ir dominuojančia, ir subordinuota – vertybių sistemomis, todėl ir galios skirtumai organizacijose atspindi abiejų pusių vertybes. Pavaldiniams, kaip grupei, galios įgyvendinimas hierarchijos sistemoje yra prieinamas. Jų kolektyvinis bendrumas atspindi, kaip ši sistema funkcionuoja.

Valdžia egzistuoja tik ten, kur yra derinama su paklusnumu. Psichologiniu lygiu nepriklausomybės poreikis derinamas su priklausomybės, o galios – su saugumo poreikiu.

Tiriant galios dimensiją skirtingose šalyse pastebėta, kad tos pačios darbo problemos skirtingose bendruomenėse susilaukia skirtingų organizacinių sprendimų. Tai suponuoja, kad organizacinės struktūros ir vadovavimo procesai, net kai kiti veiksniai yra vienodi, skirtingose šalyse labai skiriasi. Tai neabejotinai priklauso nuo nacionalinės kultūros.

Remiantis IBM tyrimo duomenimis, buvo nustatyti esminiai galios distancijos organizacijose skirtumai aukšto PDI ir žemo PDI šalyse. Šie skirtumai matyti 25 lentelėje.

25 lentelė

Galios distancijos organizacijose skirtumai

Žemas PDI	Aukštas PDI
Decentralizuotos struktūros, mažesnė valdžios koncentracija	Centralizuotos struktūros, didesnė valdžios koncentracija
Plokščios organizacijos piramidės	Aukštos organizacijos piramidės
Kontroliuojantis personalas sudaro mažą darbuotojų dalį	Kontroliuojantis personalas sudaro didelę darbuotojų dalį
Hierarchija organizacijoje reiškia vaidmenų skirtumus, sukurtus dėl patogumo	Hierarchija organizacijoje atspindi egzistencinę nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių
Idealus vadovas – sumanus demokratas, save matantis praktišką, organizuotą ir priklausantį nuo palaikymo	Idealus vadovas – kupinas gerų norų autokratas arba geras tėvas, save matantis kaip geranorišką sprendimų priėmėją
Vadovai pasikliauja savo patirtimi ir pavaldiniais	Vadovai pasikliauja formaliomis taisyklėmis
Pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi	Pavaldiniai laukia paliepimų
Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per konsultacinį vadovavimą	Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per įsakmų vadovavimą ir atidžią priežiūrą
Pavaldinio ir vadovo santykiai yra pragmatiški	Pavaldinio ir vadovo santykiai poliarizuoti, dažnai pagrįsti emocijomis
Vadovų piktnaudžiavimo galia, skundų atvejus oficialiai nustato darbovietės administracija	Nenumatyta apsauga nuo vadovų piktnaudžiavimo galia

Žemas PDI	Aukštas PDI
Pavaldiniams įtakos turi sandėlių sudarymas ir pagrindimas	Pavaldiniams įtakos turi formali valdžia ir sankcijos
Naujovėms įdiegti reikia jų šalininkų palaikymo	Naujovėms įdiegti reikia palaikymo iš hierarchijos
Į vadovams teikiamas privilegijas ir statuso simbolius žiūrima nepritariamai	Vadovams teikiamos privilegijos ir statuso simboliai yra toleruojami ir populiarūs
Tarp organizacijos viršaus ir apačios nedidelis atlyginimų skirtumas	Tarp organizacijos viršaus ir apačios atlyginimų didelis skirtumas
Vadovai jaučiasi gaunantys pakankamai pinigų	Vadovai jaučiasi per mažai gaunantys pinigų
Vadovai patenkinti karjera	Vadovai nepatenkinti karjera
Galimybės išvengti vaidmenų dviprasmiškumo ir perkrovos	Dažnas vaidmenų dviprasmiškumas ir perkrova
Informacija lengvai prieinama ir ne vadovams	Informacija priklauso nuo hierarchijos
Fizinis darbas turi tokį patį statusą, kaip darbas kontoroje	Darbas kontoroje vertinamas labiau, nei fizinis darbas

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

2) Neapibrėžtumo vengimo dimensija

Ji išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį, rodo, kokiu mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Šalyse, kuriose vyrauja mažas neapibrėžtumo vengimas, įvairios taisyklės ir procedūros akcentuojamos mažiau, nes labiau pasitikima sveiku protu ir apibendrinimais.

IBM tyrime dalyvavusioms šalims apskaičiuotas neapibrėžtumo vengimo indeksas (UAI) skiriasi nuo jau aptarto galios distancijos indekso (PDI), nors vis dėlto Europos ir Vakarų šalių UAI ir PDI yra labai koreliuoti.

Atliekant tyrimus buvo pateikti klausimai, susiję su sprendimų orientacija, darbo pastovumu ir įtampa. UAI išvestas apskaičiavus atsakymų vidurkį. Pastaruosius dešimtmečius UAI buvo nepaprastai stabilus.

26 lentelėje nurodytos žemo UAI ir aukšto UAI šalių socialinės normos.

26 lentelė

Neapibrėžtumo vengimo socialinės normos

Žemas UAI	Aukštas UAI
Paveldėtas gyvenimo neapibrėžtumas gana lengvai priimamas ir sulig kiekviena diena įveikiamas	Paveldėtas gyvenimo neapibrėžtumas yra tarsi nesibaigianti baimė, su kuria privalu grumtis
Ramybė, mažesnė įtampa, mažesnis nerimas	Didesnis stresas, nerimas, neurasteniškumas
Užimtumas savaime nėra privalumas	Vidinis poreikis būti užimtam
Emocijos slopinamos	Emocijos išreiškiamos
Subjektyvi gera savijauta	Ne taip subjektyvi gera savijauta
Atvirumas pokyčiams ir naujovėms	Konservatizmas, įstatymai ir tvarka
Noras imtis nežinomų pavojų	Imamasi tik žinomų pavojų
Tai, kas kitoniška, kelia norą patirti	Tai, kas kitoniška, atrodo pavojingai
Tolerancija įvairumui	Ksenofobija
Gerbiami jaunesni žmonės	Gerbiami vyresni žmonės ir jų bijomasi
Netrikdo neaiškumai ir patogumas	Potraukis grynumui
Tikėjimas savo gebėjimu veikti gyvenimą, vadovus ir visą pasaulį	Bejėgiškumo jausmas prieš išorines jėgas

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Gauti rezultatai iš 50 tyrime dalyvavusių šalių ir trijų regionų išdėstyti 27 lentelėje.

27 lentelė

Neapibrėžtumo vengimo indekso (UAI) vertės

Vieta	Šalis	UAI
1	Graikija	112
2	Portugalija	104
3	Gvatemala	101
4	Urugvajus	100
5/6	Belgija	94
5/6	Salvadoras	94
7	Japonija	92
8	Jugoslavija	88
9	Peru	87
10/15	Ispanija	86
10/15	Argentina	86
10/15	Panama	86
10/15	Prancūzija	86
10/15	Čilė	86
10/15	Kosta Rika	86

Vieta	Šalis	UAI
16/17	Turkija	85
16/17	Pietų Korėja	85
18	Meksika	82
19	Izraelis	81
20	Kolumbija	80
21/22	Venesuela	76
21/22	Brazilija	76
23	Italija	75
24125	Pakistanas	70
24/25	Austrija	70
26	Taivanas	69
27	Arabų šalys	68
28	Ekvadoras	67
29	Vokietija (F. R.)	65
30	Tailandas	64
31/32	Iranas	59
31/32	Suomija	59
33	Šveicarija	58
34	Vakarų Afrika	54
35	Olandija	53
36	Rytų Afrika	52
37	Australija	51
38	Norvegija	50
39/40	Pietų Afrika	49
39/40	Naujoji Zelandija	49
41/42	Indonezija	48
41/42	Kanada	48
43	JAV	46
44	Filipinai	44
45	Indija	40
46	Malaizija	36
47/48	Didžioji Britanija	35
47/48	Airija	35
49/50	Honkongas	29
49/50	Švedija	29
51	Danija	23
52	Jamaika	13
53	Singapūras	8

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Siekdama susidoroti su neapibrėžtumu, organizacija pasitelkia į pagalbą technologiją, taisykles ir ritualus.

Technologija. Pavyzdžiui, žmonių pakeitimas kompiuteriais. Situacija trumpai nuspėjama (kompiuteriai nesukurs problemų, kokias sukuria augantys darbuotojų socialiniai reikalavimai), tačiau išlieka ilgalaikė visiško techninio žlugimo rizika, kuri dažnai neįvertinama.

Taisyklės padeda organizacijoms sumažinti vidinį neapibrėžtumą, kurį lemia nenuspėjamas jos narių ir tarpininkų elgesys (pavyzdžiui, organizacijų etiniai kodeksai). Jos atsiranda taisant praeitį ir yra skirtos dabarčiai ir ateičiai stabilizuoti. Tų taisyklių ir nurodymų gausa organizacijoje sudaro galimybes biurokratijai atsirasti. Terminas *biurokratija* gavo neigiamą konotaciją, tačiau tik dėl to, kad blogos taisyklės pastebimos greičiau nei geros. Vis dėlto kaip tik jų visuma vienija organizaciją. Taisyklės yra

pusiau racionalios: jomis siekiama žmonių elgesį padaryti nuspėjamą, o kadangi žmonės elgiasi ir racionaliai, ir neracionaliai, jos turėtų atsižvelgti i abu šiuos aspektus. Geromis taisyklėmis turėtų būti pasiektas norimas rezultatas, jeigu joms paklūstama (racionalioji jų pusė) ir jos sutampa su vertybėmis žmonių, kurių elgesį stengiasi paveikti. Galima numanyti, jog taisyklėms bus paklūstama (neracionalioji jų pusė). Blogos taisyklės neatitinka šių kriterijų.

Kartais blogos taisyklės gimsta iš jas kuriančių ir joms turinčių paklusti vertybių skirtumų. Atlikus organizacijų tyrimus, paaiškėjo, kad apskaitos, planavimo ir kontrolės srityse dirbantys žmonės linkę pabrėžti informacijos formą, o paprastiems darbuotojams svarbesnis informacijos turinys (Caves 1996). Kadangi apskaitos, planavimo ir kontrolės darbuotojai jaučia didesnį poreikį vengti neapibrėžtumo, jų sukurtos taisyklės kartais gali neatitikti organizacijos narių poreikių ir vertybių.

Ritualai. Trečiasis organizacijų apsaugos nuo neapibrėžtumo elementas – ritualai – tarnauja socialiniams bei neapibrėžtumo vengimo tikslams. Ritualai padeda suvienyti organizacijos žmones – taip siekiama jais kontroliuoti ateitį. Svarbų vaidmenį atlieka religijos. Joms tenka neapibrėžtumo saugiklio vaidmuo visuomenės lygyje, kuris reikalauja melstis arba aukoti, kad būtų geras derlius, kad atsikratytume ligų ar pasisektų sumanymai.

Netikintys juokiasi iš tokių veiksmų, nes mano, kad racionaliame lygmenyje tokie ritualai nieko nepakeičia. Vis dėlto nauda yra nemateriali: tokie ritualai veiksmingi, nes leidžia tos visuomenės nariams tęsti savo gyvenimą nepakeliamo neapibrėžtumo akivaizdoje (t. y. ritualai savaip suteikia apibrėžtumą ir prasmę jų veiksmams).

Ritualų nereikėtų sieti vien tik su pirmykšte visuomene. Jie įtinka žmonių prigimčiai, o duomenų, kad modernizacijos procese ji pakito, nėra. Kaip ir pirmykščiams protėviams, mums taip pat būdingas socialinio susitelkimo ir ribotos tolerancijos neapibrėžtumo poreikis. Nors mes turime žymiai geresnes technologines priemones, kuriomis tikimės apsiginti nuo pavojų (gamtos nelaimių), tačiau jos kelia mums naujų pavojų. Todėl net ir apsiginklavę visomis įmanomomis technologijomis, vis tiek jaučiamės labai nesaugūs.

Šiandieninėje visuomenėje ritualus pastebime religinėse, akademinėse, valstybinėse ceremonijose, jaunimo judėjimuose, subkultūrose. Kiek sunkiau jų elementus atpažinti versle ir organizacijose. Prie socialinių

ritualų organizacijose priskinami ir dalykiniai susitikimai, turintys savo visuomeninę formą, išskirtinę kalbą ir t. t. Vadovų rengimo programos yra ne kas kita kaip iniciacijų ritualas būsimiems verslininkams. Neapibrėžtumo vengimo ritualams taip pat priklauso memorandumų ir protokolų rašymas, ataskaitų, planavimo ir kontrolės sistemos, kompiuterizacija bei ekspertų, kaip asmenų aukščiau neapibrėžtumo, priėmimas.

Atlikus IBM tyrimą paaiškėjo, kad neapibrėžtumo vengimo organizacijose tendencijos skiriasi taip pat, kaip ir neaiškumų vengimo tendencijos visuomenėje, o tai labiausiai priklauso nuo nacionalinės kultūros. Be to, kuo didesnis kultūros polinkis vengti neapibrėžtumo, tuo didesnis jos poreikis turėti kuo išsamesnes taisykles.

Iš 28 lentelės matyti esminiai organizacijų darbo skirtumai aukšto ir žemo UAI šalyse:

28 lentelė

Neapibrėžtumo vengimo organizacijose skirtumai

Žemas UAI	Aukštas UAI
Menkas lojalumas darbdaviui, žemas darbo toje pačioje įmonėje laikotarpio vidurkis	Didelis lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje įmonėje laikotarpio vidurkis
Pirmenybė teikiama mažesnėms organizacijoms, nedaug dirbančių savo pačių įmonėse	Pirmenybė teikiama didesnėms organizacijoms, daug dirbančių savo pačių įmonėse
Skepticizmas technologiniams sprendimams	Technologiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį
Novatoriai jaučiasi nepriklausomi nuo taisyklių	Novatoriai jaučiasi varžomi taisyklių
Aukščiausi vadovai rūpinasi strategija	Aukščiausi vadovai rūpinasi darbo procesu
Vadovų galia priklauso nuo pareigų ir darbo santykių	Vadovų galia priklauso nuo neapibrėžtumo kontrolės
Toleruojami struktūrų ir procedūrų dviprasmiškumai	Vadovavimo koncepcija labai formalizuota
Patrauklus transformacinis lyderio vaidmuo	Patrauklus hierarchinis kontroliuotojo vaidmuo
Išduodama daug naujų įmonių ženklų	Išduodama mažai naujų įmonių ženklų

Į naujoves žiūrima palankiai, tačiau nebūtinai rimtai	Naujovėms priešinamasi, tačiau priimtos jos įgyvendinamos nuosekliai
Preciziškumo ir punktualumo reikia išmokti ir vėliau tuo vadovautis	Preciziškumas ir punktualumas ateina natūraliai
Orientuojamasi į santykius	Orientuojamasi į užduotis
Nesižavima lanksčiu darbo grafiku	Lankstus darbo grafikas populiarus
Pasikliaujama sveiku protu ir sumaniais darbuotojais, kurie neprivalo būti tos srities specialistai	Pasikliaujama specialistais ir ekspertais
Vadovai optimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti	Vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

3) Individualizmo – kolektyvizmo dimensija

Ji rodo, kokiu mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė.

Šalyse, kur silpnas individualizmas arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje, individualizmo ir kolektyvizmo požiūriai išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas),

Akivaizdu, kad šalyse dominuoja skirtingas individualizmo–kolektyvizmo santykis. Siekiant nustatyti, kiek šiuo požiūriu šalys skiriasi, buvo nagrinėjami minėto IBM tyrimo respondentų atsakymai į 14 klausimų: apie darbo tikslus, susijusius su asmeniniu laiku, laisve, išbandymais, gebėjimų panaudojimu, fizinėmis darbo sąlygomis, kvalifikacijos kėlimu ir kt. Išryškėjęs kontrastas tarp tikslų, pabrėžiančių nepriklausomybę nuo organizacijos ir tikslų, prisiimančių šią priklausomybę, tapo šios dimensijos pavadinimo – *individualizmo–kolektyvizmo dimensija* – argumentu.

Lyginant gautus indeksus tarpusavyje paaiškėjo, kad jie negatyviai koreliuoti su galios distancijos indeksu. Europos šalyse individualizmo indeksas neigiamai koreliuotas ir su neapibrėžtumo vengimo indeksu.

Individualizmo–kolektyvizmo dimensija, palyginti su kitomis nacionalinės kultūros dimensijomis, yra labiausiai susijusi su šalies ekonominiu išsivystymu. Be nacionalinės gerovės šis indeksas dar priklauso ir nuo geografinės platumos. Tačiau šie du svarbūs veiksniai palieka vietos ir istorinei įtakai. Dėl pastarojo veiksnio keliama daug prielaidų, kaip ir dėl šalių skirtumų, kurie, augant gerovei, gali vis labiau mažėti.

Atlikus IBM tyrimą, gauti duomenys leido išvesti individualizmo indeksą IDV (*Individualism Index*), kurio vertės pateiktos 29 lentelėje.

Socialinės žemo IDV ir aukšto IDV šalių normos pateiktos 30 lentelėje. Joje matyti pagrindiniai konceptualūs skirtumai tarp dviejų polių, kuriuos skiria 100 balų: nuo 0 (labai silpnas individualizmas, arba, kitaip tariant, labai stiprus kolektyvizmas).

29 lentelė

Individualizmo indekso (IDV) vertės

Vieta	Valstybės	IDV
1	JAV	91
2	Australija	90
3	Didžioji Britanija	89
4/5	Kanada	80
4/5	Olandija	80
6	Naujoji Zelandija	79
7	Italija	76
8	Belgija	75
9	Danija	74
10/11	Švedija	71
10/11	Prancūzija	71
12	Airija	70
13	Norvegija	69
14	Šveicarija	68
15	Vokietija (F. R.)	67
16	Pietų Afrika	65
17	Suomija	63
18	Austrija	55
19	Izraelis	54
20	Ispanija	51
21	Indija	48
22/23	Japonija	46
22/23	Argentina	46
24	Iranas	41
25	Jamaika	39
26/27	Brazilija	38
26/27	Arabų šalys	38
28	Turkija	37
29	Urugvajus	36
30	Graikija	35
31	Filipinai	32
32	Meksika	30
33/35	Jugoslavija	27
33/35	Portugalija	27
33/35	Rytų Afrika	27
36	Malaizija	26
37	Honkongas	25
38	Čilė	23
39/41	Singapūras	20

39/41	Tailandas	20
39/41	Vakarų Afrika	20
42	Salvadoras	19
43	Pietų Korėja	18
44	Taivanas	17
45	Peru	16
46	Kosta Rika	15

47/48	Pakistanas	14
47/48	Indonezija	14
49	Kolumbija	13
50	Venesuela	12
51	Panama	11
52	Ekvadoras	8
53	Gvatemala	6

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Iš to galima daryti tokias išvadas:

- Individualizmas būdingas tai visuomenei, kurioje ryšiai tarp asmenų nėra tvirti, kiekvienas rūpinasi savimi ir artimiausiais giminaičiais.
- Kolektyvizmas būdingas tokiai visuomenei, kurioje žmonės nuo pat gimimo integruojami į stipriai tarpusavyje susijusias grupes, kurios per visą savo narių gyvenimą gina juos mainais už visišką lojalumą.

30 lentelė

Individualizmo socialinės normos

Žemas IDV	Aukštas IDV
Visuomenėje gimę žmonės įtraukiami į išplėstines šeimas ar gimines, kurios gina juos mainais už lojalumą	Visuomenėje kiekvienas turi pasirūpinti savimi ir artimiausiais savo giminaičiais
„Mes“ savimonė	„Aš“ savimonė
Bendruomenė (*gemeinschaft*)	Visuomenė (*gesellschaft*)
Orientacija į kolektyvą	Orientacija į save
Skiriasi savų grupių ir svetimų grupių vertybiniai standartai: partikuliarizmas	Vertybiniai standartai turi būti taikomi visiems: universalumas
Tapatumas grindžiamas socialine sistema	Tapatumas grindžiamas asmenybe
„Gėdos“ kultūros	„Kaltės“ kultūros
Stipraus konteksto komunikacija	Silpno konteksto komunikacija
Individas emociškai priklausomas nuo institucijų ir organizacijų	Individas nuo institucijų ir organizacijų emociškai nepriklausomas

Žemas IDV	Aukštas IDV
Pabrėžiama priklausomybė: narystės idealas	Pabrėžiama asmeninė iniciatyva ir pasiekimai: lyderystės idealas
Asmeniniam gyvenimui įtaką daro organizacijos ir institucijos, kurioms priklausoma	Kiekvienas turi teisę į asmeninį gyvenimą
Išlikimas	Hedonizmas
Veikla išeina iš konteksto	Veikla išeina iš paties

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Konkrečioje visuomenėje dominuojanti individualizmo ar kolektyvizmo lygio norma, kuriai paklūsta tos visuomenės nariai, daro didelę įtaką individo ir organizacijos santykiams. Kolektyvinės visuomenės iš savo narių reikalauja didesnės emocinės priklausomybės savo organizacijoms. Todėl organizacijos prisiima didelę atsakomybę už savo narius. Kai tik organizacijos liaujasi tai dariusios – kaip tai buvo pradinėje kapitalizmo stadijoje XIX a. Europoje ar daugelyje šiandienių mažiau išsivysčiusių šalių – atsiranda disharmonija tarp žmonių vertybių ir socialinės tvarkos: vertybės keičiasi individualizmo naudai, socialinę tvarką siekiama padaryti dar kolektyviškesnę (socializmo atvejis) arba abu atvejai iš karto.

Individualizmo ar kolektyvizmo lygis visuomenėje veikia organizacijos paklusnumo motyvus organizaciniams reikalavimams.

Atlikus minėtą IBM tyrimą, kuriame dalyvavo darbuotojai iš mažų ir didelių įmonių, paaiškėjo, kad mažesnėse įmonėse dominuoja labiau *moraliniai* ryšiai, o didžiosiose pirmenybė teikiama *išskaičiavimo* ryšiams. Tai suponuoja pozityvią koreliaciją tarp organizacijos dydžio ir individualizmo – tai patvirtino ir IBM tyrimas.

Taip pat egzistuoja akivaizdus ryšys tarp organizacijos technologijos ir jos narių užimamos vietos kontinuume nuo individualizmo iki kolektyvizmo.

Individualistinėje Vakarų aplinkoje sukurtos technologijos suponuoja individualistinį verslininkų, vadovų ir darbininkų mentalitetą, kuris yra modernumo dalis. Diegti tokias technologijas kolektyviškesnėje visuomenėje, vadinasi, mėginti keisti tos visuomenės socialines normas. Kita vertus, tradicinėje visuomenėje įsigalėjęs kolektyvistinių vertybių modelis apriboja vakarietiškų technologijų perkėlimo galimybes. Kaip tik tai ir yra viena opiausių neturtingų valstybių ekonominio vystymosi

dilemų (siūlomi vakarietiški verslo organizavimo modeliai jose sunkiai prigyja).

Individualistinėje visuomenėje tikimasi, kad darbuotojai racionaliai veiks remdamiesi savais interesais, o darbas bus organizuojamas taip, kad sutaptų savi ir darbdavio interesai.

Kolektyvistinėje visuomenėje darbdavys niekada nesamdo darbuotojo kaip individo – jam reikalingas žmogus, priklausantis savam ratui. Darbuotojas turės veikti paisydamas tos grupės interesų, kurie ne visada sutaps su jo asmeniniais interesais. Tokioje visuomenėje tikimasi, jog darbuotojas savo interesus sugebės natūraliai apmalšinti.

Kolektyvistinės ir individualistinės visuomenės taip pat radikaliai skiriasi ir pagal darbuotojų tarpusavio santykius.

Kolektyvistinėje visuomenėje, prieš pradėdamos spręsti verslo reikalus abi dalyvaujančios pusės turi išsiugdyti abipusį pasitikėjimą. Tai padariusios, jos priima viena kitos aplinką. Šis prisitaikymo laikotarpis pagal situaciją gali trukti nuo kelių valandų iki kelerių metų. Svarbu tai, kad ryšys užmezgamas su žmogumi, o ne su įmone. Kolektyvistinėje sąmonėje pasitikėjimo verti tik tam tikri žmonės, todėl ryšiai užmezgami per juos, jų draugus ir kolegas. Taigi kolektyvistinėje visuomenėje asmeniniai santykiai yra svarbiau nei tikslai ir kompanijos.

Individualistinėje visuomenėje yra priešingai – joje svarbiausia tikslai ir kompanijos, tik po jų eina žmonių santykiai. To nežinodami vakarų verslininkai nesėkmingai greitai mėgina plėsti verslą kolektyvistinėje kultūroje. Taip patys save pasmerkia neigiamai diskriminacijai – į juos žiūrima kaip į ne savo rato žmones.

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto IDV ir žemo IDV šalyse parodyti 31 lentelėje.

31 lentelė

Individualizmo organizacijose skirtumai

Žemas IDV	Aukštas IDV
Darbuotojai veikia paisydami grupės, kuriai priklauso, interesų, nebūtinai sutampančius su jų pačių interesais	Darbuotojai veikia paisydami savų interesų, kurie, atitinkamai organizuojant darbą, sutampa su darbdavio interesais
Samdant darbuotoją ar keliant jį į aukštesnes pareigas, atsižvelgiama į grupę, kuriai jis priklauso	Samdymas ir kėlimas į aukštesnes pareigas priklauso nuo darbuotojo gabumų ir organizacijos taisyklių

Žemas IDV	Aukštas IDV
Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją – privalumas	Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją yra trūkumas
Darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių	Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra verslo sandėris darbo rinkoje
Prastai atliekančiam darbą skiriama kita užduotis	Prastai atliekantis darbą atleidžiamas
Darbuotojo įsipareigojimai organizacijai menki	Darbuotojo įsipareigojimai organizacijai dideli
Darbuotoją su profsąjunga gali sieti emociniai ryšiai	Darbuotojo santykiai su profsąjunga paremti apskaičiavimu
Darbuotojai geriausiai dirba grupėje	Kvalifikacija veiksmingiausiai keliama individualiai
Materialinis paskatinimas paremtas lygybe grupės viduje ir teisingumu kitų grupių atžvilgiu	Materialinis paskatinimas paremtas teisingumu visų atžvilgiu
Santykiai su savo grupės kolegomis draugiški, su kitų grupių – priešiški	Santykiai su kolegomis nepriklauso nuo grupės, kuriai jie priklauso
Versle asmeniniams santykiams teikiama pirmenybė tikslų ir kompanijos atžvilgiu	Versle pirmenybė teikiama tikslams ir įmonei, o tik po to eina žmogiški santykiai
Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos dalijimusi, viešu įsipareigojimu ir sąjungų steigimu	Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos slėpimu, viešų įsipareigojimų bei sąjungų vengimu
Pasitikima kolektyviniais sprendimais	Pasitikima individualiais sprendimais
Novatoriai organizacijose noriai įtraukia kitus	Novatoriai organizacijose nori imtis veiklos individualiai
Naujovės susijusios su jau esančiomis sistemomis	Naujovės peržengia jau esančių sistemų rėmus
Mažiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, trumpesnės darbo valandos	Daugiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, ilgesnės darbo valandos
Mažesnis socialinis mobilumas per profesijas	Didesnis socialinis mobilumas per profesijas

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

4) Vyriškumo – moteriškumo dimensija

Ji apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus (pavyzdžiui, uždarbį ir skyrimą į aukštesnes pareigas) ar globą bei asmeninius tikslus (pavyzdžiui, draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės bendruomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės.

Vyriškumo indeksas (MAS – *Masculinity Index*) buvo apskaičiuotas išvedus atsakymų vidurkius į klausimus apie veiklos tikslus. Susumavus rezultatus išryškėjo stipri priešprieša tarp socialinių (būdingų moterims) ir ego (būdingų vyrams) tikslų.

Nacionaliniai vyriškumo – moteriškumo skirtumai matyti 32 lentelėje.

32 lentelė

Vyriškumo indekso (MAS) vertės

Vieta	Valstybė	MAS
1	Japonija	95
2	Austrija	79
3	Venesuela	73
4/5	Italija	70
4/5	Šveicarija	70
6	Meksika	69
7/8	Airija	68
7/8	Jamaika	68
9/10	Didžioji Britanija	66
9/10	Vokietija (F. R.)	66
11/12	Filipinai	64
11/12	Kolumbija	64
13/14	Ekvadoras	63
15	JAV	62
16	Australija	61
17	Naujoji Zelandija	58
18/19	Graikija	57
18/19	Honkongas	57
20/21	Argentina	56
20/21	Indija	56
22	Belgija	54
23	Arabų šalys	53
24	Kanada	52
25/26	Malaizija	50
25/26	Pakistanas	50
27	Brazilija	49
28	Singapūras	48
29	Izraelis	47
29	Indonezija	46
30/31	Vakarų Afrika	46
32133	Turkija	45
32133	Taivanas	45
34	Panama	44
35/36	Iranas	43
35/36	Prancūzija	43
37/38	Ispanija	42
37/38	Peru	42
39	Rytų Afrika	41
41	Pietų Korėja	39

Vieta	Valstybė	MAS
42	Urugvajus	38
43	Gvatemala	37
44	Tailandas	34
45	Portugalija	31
46	Čilė	28
47	Suomija	26
48/49	Jugoslavija	21
48/49	Kosta Rika	21
50	Danija	16
51	Olandija	14
52	Norvegija	8
53	Švedija	5

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Socialinės žemo MAS ir aukšto MAS šalių normos pateiktos 33 lentelėje.

33 lentelė

Vyriškumo – moteriškumo socialinės normos

Žemas MAS	Aukštas MAS
Orientacija į santykius	Ego orientacija
Svarbu gyvenimo kokybė ir žmonės	Svarbu pinigai ir daiktai
Esmė yra tai, kas tu esi	Esmė yra tai, ką tu darai
Dirbama tam, kad gyventum	Gyvenama tam, kad dirbtum
Tarp lyčių yra minimali emocinė ir socialinių vaidmenų diferenciacija	Tarp lyčių yra maksimali emocinė ir socialinių vaidmenų diferenciacija
Ir vyrai, ir moterys turi būti švelnūs ir rūpintis veikla bei santykiais	Vyrai turi būti tvirti ir rūpintis veikla, moterys turi būti švelnios ir rūpintis santykiais
Prijaučiama silpniesiems	Prijaučiama stipriesiems
Gražu mažumas ir lėtumas	Gražu didumas ir greitumas

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Vyriškumo – moteriškumo dimensija, išreikšta MAS, yra paremta socialinių ir *ego* veiksnių vertinimais. Vyriškumas ir moteriškumas, turint omenyje socialinę šių terminų prasmę, siejami su didžiosios daugumos tradicinėse ir moderniosiose visuomenėse vyraujančiais lyčių socialinių vaidmenų modeliais – vyrų atkaklumo ir moterų globėjiškumo. Tai nereiškia, kad vyrai ar moterys visuomet imasi išskirtinai jiems determinuotų vaidmenų, tačiau statistiškai vyrai, paprastai demonstruoja vyriškesnį, moterys – moteriškesnį (abu terminai naudojami socialine prasme) elgesį.

IBM tyrimų duomenimis, šalys skiriasi pagal veiklos tikslų socialinėje *ego* dimensiją, kurios poliuose – tarpasmeninių santykių tikslai (geri santykiai su vadovu, draugiška atmosfera ar bendradarbiavimas) ir *ego* tikslai (uždarbis ir pakėlimas į aukštesnes pareigas).

Faktas, jog socialiniai – *ego* skirtumai išryškėja pasauliniame ekologiniame lygmenyje, reiškia, kad šis klausimas susijęs su esmine žmonijos dilema. Šios dilemos egzistavimą įrodo šalių susiskirstymas į tradiciškai moteriškesnes ir tradiciškai vyriškesnes.

IBM tyrime buvo pamatuota, kiek konkrečios kultūros atstovai demonstruoja tradiciškai vyriškesnių visuomenės nariams būdingų interesų. Esminė už šios dimensijos slypinti dilema yra ne kas kita, kaip lyčių socialinių vaidmenų pasiskirstymas.

Taigi galutinis vyriškumo ir moteriškumo kaip nacionalinės kultūros vienos dimensijos dviejų polių apibrėžimas galėtų būti toks:

- Vyriškumas būdingas tokiai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys aiškiai skiriasi: vyrai, iš kurių tikimasi atkaklumo ir tvirtumo, dėmesį sutelkia į materialinę sėkmę, o moterys, iš kurių tikimasi globėjiško švelnumo, rūpinasi gyvenimo kokybės klausimais.
- Moteriškumas būdingas tai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys iš dalies sutampa: ir vyrai, ir moterys rūpinasi gyvenimo kokybės klausimais.

Nacionaliniai kultūrų skirtumai vyriškumo – moteriškumo dimensijoje daro didelę įtaką darbo reikšmei žmonių gyvenime. Pirmiausia skiriasi požiūris į darbo svarbą. Ten, kur dominuoja vyriškumas (pavyzdžiui, Japonijoje, Austrijoje, Vokietijoje, Italijoje), darbas toks svarbus, jog žmonės suvokia gyvenantys tam, kad dirbtų. Kultūrose, kur labiau įsigalėjęs moteriškumas, darbas suvokiamas kaip būtinybė, kad galėtum išgyventi (pavyzdžiui, Švedijoje, Norvegijoje, Danijoje).

Skiriasi ir požiūris į darbo apmokėjimą. Rūpesčiai, susiję su gyvenimo kokybe ir santykiais moteriškos kultūros šalyse, bei materialiniu lygiu, veikla ir konkurencija vyriškos kultūros šalyse – tai akivaizdu jau šeimoje ir mokykloje – vėliau perkeliami į darbo aplinką. Atlyginant už darbą moteriškose visuomenėse laikomasi lygybės ir abipusio solidarumo principo, o kur dominuoja vyriškumas – teisingumo principo, t. y. mokama už nuopelnus ir atliktą darbą.

Darbų skirstymas pagal lytis yra kultūrinio susitarimo klausimas. Darbai stereotipiškai skirstomi į vyriškus ir moteriškus. Puikūs pavyzdžiai

yra policininko bei karininko ir sekretorės bei medicinos sesers profesijos. Vis dėlto toks suskirstymas skirtingose šalyse skiriasi. Be to, jis nėra stabilus laiko atžvilgiu. Darbai, kurie laikomi moteriškais, dažnai yra ne tokie prestižiniai ir prasčiau apmokami.

Palyginę Prancūzijos ir Vokietijos organizacijų diferencinius vyrų ir moterų atlyginimų tarifus, pastebime: jie mažesni Prancūzijoje, kurioje, palyginti su Vokietija, vyrauja moteriškumas. O štai diferenciniai hierarchinių darbuotojų lygių atlyginimų tarifai mažesni Vokietijoje, nes ten, palyginti su Prancūzija, yra mažesnės galios distancija. Kitaip tariant, vokiečių vyrų pasipriešinimas vyrų ir moterių atlyginimų suvienodinimui, nėra toks didelis kaip prancūzų. Pastebima tendencija: kuo moteriškesnė kultūra – tai galioja bent jau turtingoms šalims – tuo joje lygesnės moterų darbo galimybės, skatinama, kad kuo daugiau moterų užimtų vadovaujančius postus (pavyzdžiui, Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje).

Lyginant vyriškos ir moteriškos kultūros šalis labai skiriasi ir vadovo vaidmens suvokimas. Moteriškos kultūros šalyse pastebima silpnesnė tendencija vadovo vaidmenį laikyti išskirtiniu ar net herojišku – vadovas, kaip ir kiti, yra samdytas darbuotojas. Be to, vyriška ir moteriška kultūros skirtingai nusako savybes, būtinas geram vadovui. Šalyje, kur vyrauja vyriškumas, vadovas turi būti atkaklus, ryžtingas ir agresyvus, nes vyriškas biznis tolygus natūraliajai atrankai. Moteriškoje kultūroje vadovas yra mažiau matomas, besiremiantis veikiau intuicija nei ryžtu, įpratęs ieškoti konsensuso – moteriškas biznis yra kooperacinė veikla.

Priklausomai nuo nacionalinėms kultūroms būdingų karjeros ambicijų lygio skiriasi vyrų ir moterų pakėlimo į aukštesnes pareigas principai. Vyriškos kultūros šalies vaikai, ypač berniukai, šeimose mokomi būti atkaklūs, ambicingi ir konkurencingi, todėl tokiose kultūrose iš vyrų tikimasi troškimo siekti aukštesnių pareigų. Moterų karjeros aspiracijos ten nėra privalomos. Tačiau jeigu moterys nori padaryti karjerą, privalo priimti vyrų kultūrą (t. y. perimti ir tam tikrus vyriško elgesio ir laikysenos stereotipus, kurie moteriai ne visada yra palankūs – dėl to ji rizikuoja prarasti moteriškumą). Moteriškos kultūros šalyje ir berniukai, ir mergaitės šeimose mokomi kuklumo ir solidarumo, todėl karjeros aspiracijos abiem lytims nėra privalomos. Be to, abiejų kultūros tipų šalyse moterys susiduria su pasirinkimu tarp šeimos ir karjeros. Pastebėta, kad moteriškose visuomenėse moterys lengviau apsisprendžia šeimos, o vyriškose – karjeros naudai.

Vyriškos ir moteriškos kultūros skiriasi ir pagal organizacijose kylančių konfliktų sprendimo būdus. Antai JAV, kaip ir kitose vyriškose kultūrose (Didžiojoje Britanijoje ar Airijoje) konfliktai tradiciškai sprendžiami pagal kovos principą – *tegul laimi geriausias*. Būtent tokios kovos žymi šių šalių industrinius ir verslo santykius. (Nenuostabu, kad itin ginamos lygios konkurencijos galimybės, pasisakoma prieš laisvą konkurenciją).

Bendraudama su darbuotojais, įmonės vadovybė mėgina išvengti, jeigu tai įmanoma, bendradarbiavimo su profesinėmis organizacijomis (bando su darbuotojais susitarti tiesiogiai). Savo ruožtu profsąjungos dažnai karingai nusistačiusios darbdavių pasiūlymų atžvilgiu. Profsąjungų elgesys patvirtina abipusę antipatiją. Moteriškose kultūrose (Danijoje, Olandijoje ar Švedijoje) sprendžiant problemas pirmenybė teikiama deryboms ir kompromisams – nusileisi oponentui nelaikoma silpnumo pasireiškimu (stiprumo trūkumu). Taigi kiekvienos šalies pasirinkti konfliktų sprendimo būdai didžia dalimi priklauso nuo tai kultūrai būdingo institucinio konteksto.

Esminiai organizacijų darbo skirtumai aukšto MAS ir žemo MAS šalyse matyti 34 lentelėje.

34 lentelė

Vyriškumo skirtumai organizacijose

Žemas MAS	Aukštas MAS
Dirbame tam, kad gyventume	Gyvename tam, kad dirbtume
Darbo reikšmė darbuotojams: santykiai ir darbo sąlygos	Darbo reikšmė darbuotojams: saugumas, užmokestis ir įdomus darbas
Pabrėžiama lygybė, solidarumas ir darbinio gyvenimo kokybė	Pabrėžiama abipusė konkurencija, teisingumas ir darbo atlikimas
Vadovai yra tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti	Vadovai yra kultūriniai herojai
Vadovai pasikliauja intuicija, elgiasi remdamiesi jausmais ir siekia konsensuso	Vadovai yra tvirti, atkaklūs, ryžtingi, agresyvūs, konkurencingi ir sąžiningi
Vykę vadovai tie, kurie turi ir vyriškų, ir moteriškų charakteristikų	Vykę vadovai yra tie, kuriems būdingos tik vyriškos charakteristikos

Žemas MAS	Aukštas MAS
Vadovaujančiuose postuose daugiau moterų	Vadovaujančiuose postuose mažiau moterų
Mažesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių	Didesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių
Moterys renkasi savo lyties vadovą	Moterys renkasi priešingos lyties vadovą
Karjeros ambicijos abiem lytims nėra privalomos	Karjeros ambicijos privalomos vyrams, bet nėra būtinos moterims
Vadovai mažiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą	Vadovai labiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą
Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą	Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia karjerai ir prie to derina savo šeimą
Kandidatai į darbuotojus save vertina nepakankamai	Kandidatai į darbuotojus save pervertina
Konfliktai sprendžiami naikinant problemas, derantis ir ieškant kompromisų	Konfliktai sprendžiami juos ignoruojant arba kaunantis tol, kol laimi geriausias
Daugiau nedarbingumo lapelių	Mažiau nedarbingumo lapelių
Mažesnė įtampa darbe	Didesnė įtampa darbe
Pirmenybė teikiama mažesnėms kompanijoms	Pirmenybė teikiama didesnėms kompanijoms
Pirmenybė teikiama trumpesnėms darbo valandoms	Pirmenybė teikiama didesniam atlyginimui
Konkurencinis pranašumas paslaugų sferoje, maisto pramonėje ir biochemijoje	Konkurencinis pranašumas stambiojoje pramonėje ir pramoninėje chemijoje

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Vyriškos ir moteriškos kultūros šalys pirmauja skirtingose industrijos šakose atsižvelgiant į tai, kokia yra jų kultūrinė charakteristika.

Ekonomiškai išsivysčiusios vyriškos kultūros šalys turi konkurencinių privalumų gamyboje, ypač jei jos mastai dideli – tuomet darbas atliekamas veiksmingai, greitai ir gerai (plg. JAV, Vokietiją, Didžiąją Britaniją).

Šios šalys pirmauja didelių ir sunkių įrenginių gamyboje bei pramoninės chemijos srityje.

Moteriškos kultūros šalys sąlyginai pranašesnės paslaugų pramonės srityse, tokiose kaip transportavimas ir konsultavimas, taip pat vartotojų poreikius tenkinančioje gamyboje, maisto pramonėje ir biochemijoje (pavyzdžiui, Danija, Prancūzija, Norvegija).

Kadangi šalys sąlyginai pasiekia geresnių rezultatų veiklos srityse, atitinkančiose šalies gyventojų kultūrines preferencijas, savo ruožtu tai natūraliai skatina ne tik tarptautinio darbo pasidalijimą, bet ir sudaro prielaidas abipusiškai naudingam bendradarbiavimui tarp šalių.

5) Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija

Ji nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių – ištvermingumo ir taupumo – skatinimą, nukreiptų į atpildą ateityje. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių – pagarbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo – skatinimą.

Ši nacionalinės kultūros dimensija neturi tiesioginio ryšio su keturiomis jau aptartomis, kurias identifikavo IBM tyrimas. Naujoji ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija buvo atrasta vėliau (1985) pagal M. H. Bond sukurtą metodiką. Ja remiantis 23 šalyse buvo atliktas kinų vertybių tyrimas (KVT). Faktą, kad ši dimensija nebuvo aptikta IBM tyrimo duomenų bazėje, galima paaiškinti tuo, kad IBM anketą sudarė vakarietiškos mąstysenos mokslininkai. Kinų vertybių tyrimas rėmėsi anketa, kurios sudarytojai buvo rytietiškos mąstysenos atstovai.

Prie IBM tyrimų duomenų bazėje pastebėtų keturių dimensijų buvo nuspręsta prijungti penktąją dimensiją, kurią nurodo KVT. Sulyginus abu tyrimus pastebėta, kad ir vakariečių, ir rytiečių rengtuose bei atliktuose tyrimuose atsispindi tos pačios dimensijos. Tai reiškia, kad kultūriniai pasirinkimai yra svarbūs bet kuriai visuomenei, kad jie aptinkami nepriklausomai nuo to, ar rytietiškos, ar vakarietiškos mąstysenos žmonės rengia ir atlieka tyrimus. Tai absoliučiai universalūs žmonijai klausimai, nes visose visuomenėse gyvuoja tos pačios problemos, tik atrasti skirtingi jų sprendimo būdai. Be to, ši dimensija nesupriešina Rytų su Vakarais.

Taigi trumpalaikės ir ilgalaikės orientacijų, kaip nacionalinės kultūros vienos dimensijos dviejų polių apibrėžimas, būtų toks:

- Ilgalaikė orientacija numato savybių, nukreiptų į atpildą ateityje – ištvermingumo ir taupumo – skatinimą.

- Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių – pagarbos tradicijoms, savo veido apsaugojimo ir socialinių įsipareigojimų atlikimo – skatinimą.

Kinų vertybių tyrime dalyvavo 23 šalys. Pagal gautus duomenis buvo išvestas ilgalaikės orientacijos indeksas (LTO – *Long Orientation Index*). Jo vertės pateiktos 35 lentelėje.

35 lentelė

Ilgalaikės orientacijos (LTO) vertės

Vieta	Valstybė	LTO
1	Kinija	118
2	Honkongas	96
3	Taivanas	87
4	Japonija	80
5	Pietų Korėja	75
6	Brazilija	65
7	Indija	61
8	Tailandas	56
9	Singapūras	48
10	Olandija	44
11	Bangladešas	40
12	Švedija	33
13	Lenkija	32
14	Vokietijos (F. R.)	31
15	Australija	31
16	Naujoji Zelandija	30
17	JAV	29
18/19	Didžioji Britanija	25
18/19	Zimbabvė	25
20	Kanada	23
21	Filipinai	19
22	Nigerija	16
23	Pakistanas	00

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Reikia pastebėti, kad užimamos pozicijos nėra absoliučios. Jos tik reliatyvios, nes ši dimensija išskirta vėliausiai, LTO nustatyti mažesniam šalių skaičiui. Vis dėlto, pastebėta, kad Rytų Azijos šalių indekso vertės yra didžiausios, vakarų šalių – mažesnės, o Trečiojo pasaulio šalių – mažiausios. Taigi LTO vertės rodo, kad ši dimensija tikrai nesupriešina Rytų su Vakarais (tai įrodo nacionaliniai ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos skirtumai), tik suskirsto pasaulį į naujas sritis.

Iš tyrimo metu gautų duomenų apie ilgalaikės–trumpalaikės orientacijos dimensiją buvo išvestos socialinės normos, būdingos žemo LTO ir aukšto LTO šalims. Jos pateiktos 36 lentelėje.

36 lentelė

Ilgalaikės orientacijos socialinės normos

Žemas LTO	Aukštas LTO
Neatidėliotinas galimų poreikių tenkinimas	Atidėtas visiems priimtinų poreikių tenkinimas
Tradicijos yra šventos ir neliečiamos	Tradicijos pritaikomos prie besikeičiančių aplinkybių
Šeimos gyvenime vadovaujamasi imperatyvais	Šeimos gyvenime vadovaujamasi užduočių pasidalijimu
Mokoma trumpalaikių savybių: socialinis vartojimas	Mokoma ilgalaikių savybių: taupumo, ištvermingumo
Išlaidavimas	Taupymas, investavimas
Žemiausias lygis (grynojo pelno, gaunamo, padengus visas išlaidas, pakopa)	Stiprios rinkos pozicijos kūrimas
Analitinis mąstymas	Sintetinis mąstymas
Neapibrėžtas problemų sprendimas	Struktūrinis problemų sprendimas

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Verslas ilgalaikės orientacijos šalyse nukreiptas užimti stiprias pozicijas jų rinkoje, nes nesitikima greitų rezultatų. Vadovams (jie dažnai būna šeimos nariai) suteikiama laiko ir išteklių savam indėliui įnešti.

Trumpalaikės orientacijos šalyse, priešingai, laikomasi *žemiausio lygio* principo, kai rūpinamasi praėjusio mėnesio, ketvirčio, metų rezultatais – tam net sukurta kontrolės sistema, pagal kurią vadovai nuolat vertinami. Tai pagrįsta argumentais, kurie, manoma, yra racionalūs. Tačiau kultūrinis skirtingumas primena faktą, kad visas racionalumas paremtas kultūriniais, t. y. iki racionaliais, pasirinkimais. Trumpalaikės orientacijos kultūrai dažnai būdingi piniginiai sumetimai, trumparegiški sprendimai, darbo proceso kontrolė, skuboti pasirinkimai ir greitas naujų idėjų atsisakymas. Tokioje kultūroje vadovai apdovanojami ar atleidžiami iš darbo už tos dienos žemiausios linijos rezultatus, net ir tuomet, kai tai yra aiški jų pirmtakų ar net ankstesnių vadovų prieš daugelį metų priimtų sprendimų pasekmė. Kultūrinių įsitikinimų galia tik dar labiau įamžina šią sistemą.

Amerikiečių mokslininkas S. G. Riddingas kinų verslo sėkmės ir nesėkmės priežastis skirstė į vertikalų ir horizontalų bendradarbiavimą.

Vertikalus bendradarbiavimas prieštarauja atmosferai, kurioje darbuotojai ir savininkai ar vadovai psichologiškai natūraliai susiskaldo į dvi stovyklas. Priešingai, esant vertikaliam bendradarbiavimui siekiama socialinio panašumo vertybių elgesio, poreikių ir aspiracijų prasme. Viso to rezultatas – savanoriškas sutikimas. Todėl ilgalaikės orientacijos šalyse santykiai užmezgami pagal statusą. Organizacijos narių susisluoksniavimą ir ištvermingumą plečiant verslą stengiasi išlaikyti ne tik vadovai, bet ir paprasti darbuotojai, atlikdami kasdienes užduotis.

Horizontalus bendradarbiavimas susijęs su asmeninių ryšių tinklais, kurie susieja dvi pagrindines žmogaus gyvenimo sferas: šeimą ir verslą. Tokiose šalyse turėti asmeninį pažįstamų ratą yra labai svarbu. Tai akivaizdi kolektyvizmo pasekmė – santykiai yra svarbesni už užduotis. Tas asmeninių ryšių kapitalas būtinas visam gyvenimui, todėl vengiama jį prarasti dėl trumpalaikių, žemiausio lygio tikslų.

Į ilgalaikiškumą nukreipta verslininkystė akivaizdžiai pagrįsta ne vien verslininkų vertybėmis. Ilgalaikės orientacijos kultūrose panašios vertybės plačiai paplitusios tarp esamų ir būsimų verslininkų, darbuotojų ir jų šeimų, galima sakyti, beveik tarp visų tos kultūros atstovų.

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto LTO ir žemo LTO šalyse apibendrinti 37 lentelėje.

37 lentelė

Ilgalaikės orientacijos organizacijose skirtumai

Žemas LTO	Aukštas LTO
Versle svarbūs trumpalaikiai rezultatai: žemiausias lygis	Versle svarbūs ilgalaikiai tikslai: stengiamasi užmegzti ryšius ir išsikovoti aukštą poziciją rinkoje
Šeima ir verslo sfera yra atskiros	Vertikalus ir horizontalus bendradarbiavimas: šeima ir verslas yra susiję
Žmogaus ekonominę ir socialinę padėti visuomenėje nulemia jo gabumai	Žmonės turi stengtis gyventi kuo vienodžiau

Šaltinis: G. Hofstede (2001)

Aptarus visas penkias nacionalinės kultūros sąlygotas dimensijas, galima daryti išvadą: organizacijų valdymo problemoms nėra visuotinių sprendimų. Nacionalinės kultūros daro įtaką ne tik organizacijoms, bet ir

teorijoms, kurios buvo sukurtos organizacijų funkcionavimui paaiškinti ir vadovauti. Teorijos išduoda, kokiai kultūrai priklauso jų autoriai. Todėl gali liautis galioti ties kitos nacionalinės kultūros ribomis.

Vis dėlto toje pačioje nacionalinėje kultūroje veikiančios organizacijos nėra absoliučiai vienodos kultūrine prasme – net ir tame pačiame nacionaliniame kontekste galima pastebėti skirtingoms organizacijoms atstovaujančių žmonių kolektyvinio proto programavimo skirtumų. Todėl reikia nustatyti aiškią ribą tarp nacionalinės kultūros ir konkrečios organizacijos kultūros.

G. Hofstede atliktas tyrimas leido padaryti išvadą, kad nacionalinės kultūros vertybės skiriasi, o organizacijų kultūrų pagrindinis skirtumas slypi jų praktinėje pusėje, t. y. kokiais būdais ir priemonėmis tos vertybinės nuostatos yra įgyvendinamos.

Reikia pastebėti, kad G. Hofstede kultūrų skirstymas pagal minėtas penkias dimensijas yra vienas iš galimų. Nors jis turi daug šalininkų, tačiau netrūksta ir oponentų. Akivaizdu, kad gali būti ir kitokia kultūrų klasifikacija, kuri remtųsi kitais kriterijais.

Literatūros sąrašas

1. Adler N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Weatern.
2. Analoui F., Karami A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprise*. Thomson Learning, UK.
3. Andriuščenka J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, 1 (7). Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
4. Ansoff H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International.
5. Argyris C. (1993) *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco: Jossey Bass.
6. Ashmos D. P., Duchon D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure // *Journal of Management Inquiry*, birželis.
7. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
8. Balčius J. (1995). Dorovinio lietuvių identiteto problema // *Filosofija, sociologija*, 2, 3. Vilnius.
9. Barczyk C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius.
10. Bartlett C. A., Ghoshal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transitional Solution*. Boston, Harvard Business School Press.
11. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psicholologija*. Kaunas: Technologija.
12. Beach L. R. (1993). *Making the Right decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. Englewood Cliffs, N. Y.: Prentice Hall.
13. Bennis W., Nanus B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algavrė.
14. Biberman G. (1985). Personality and Charakteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate, and Low Political Tendencies // *Psichological Reports*, spalis.
15. Block L. (2003). The Leadership-Culture Connection: an Exploratory Investigation // *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 24/6.
16. Brooks I. (1996*).* Leadership of a Cultural Change Process // *Leadership & Organization Development Jornal*, vol. 17, No. 5.
17. Buch K., Wetzel D. K. (2001). *Analysing and realigning Organizational Culture* // Leadership and Organization Development Journal, 22/1, MCB University Press.
18. Buchanan B. II (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // *Administrative Science Quarterly* , 19.
19. Burns T., Stalker G. M. (1961*). The Management of Innovation*. London: Tavistock.
20. Burns J. M. C. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
21. Cameron. K. S., Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture-based on the competing.*
22. Carrol A. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Model Management of Organizational Stakeholders.* Prieiga per internetą: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11000639/>, (prisijungta 2009 03 25).

23. Christensen P. A., Hansen J. L. (1996). *Harmonija ir produktyvumas*. Vilnius: Enciklopedija.
24. Collins J., Porras J. (1994). *Buil to Last: Succsesful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
25. Cooke R., Lafferty J. (1989). *Level V: Organizational culture inventory - form I*. Plymouth MI: Human Synergistics.
26. Cornwall J., Perlman B. (1990). *Organizational Enrepreneurship*. Boston: IRWIN.
27. Cox T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Barret-Koehler.
28. Dalavigne K. T., Robertson J. D. (1994). *Deming's Profound Changes - When Will the Sleeping Giant Awaken?* Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall.
29. Davis K. (1977*). Human Behavior at Work*. New York, McGraw-Hill.
30. Deal T., Kennedy A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
31. Denison D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Willey.
32. Dodd C. H. (1987). *Dynamics of Intercultural Communications*. Wm. C. Brown Publishers.
33. Driskill G. W., Brenton A. L. (2005) *Organizational culture in action - a cultural analysis workbook.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
34. Drucker P. F. (1992). The new society of organizations // *Harvard Business Review*, September-October, 70 (5).
35. Drucker P. F. (1994). The Theory of the Business // *Harvard Business Review*, September-October.
36. DuBrin A., Ireland D., Williams J. (1989). *Management and Organizations*. South-Westrn Publishing Co.
37. Farrell D., Petersen J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations // *Academy of Management Review*, liepa.
38. Fernandez, J. P. (1993). *The Diversily Advantage*. New York: Lexington Books.
39. *Filosofijos žodynas*. (1975). Vilnius: Mintis.
39. Fincham R., Rhodes P. S. (1999). *Principles of Organizational Behaviour*, 3rd edition, Oxford University Press.
40. Fiol C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage // *Journal of Management*, vol. 17.
41. French W., Bell C. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement.* Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, Inc.
42. Galen M., Palmer A. T., Cuneo A., Maremont M. (1993). „Work & Family" // *Business Week*.
43. Gibson J. H., Ivancevich J. L., Donnelly J. M. (1991). *Organizational Climate.*
44. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Jr. (1994). *Oganizations: Behavior, Structure, Processes,* 8th ed.. Irwin, Inc.
45. Glueck W. (1974). *Personnel: A Diagnostic Approach*. Dallas, Business Publication.
46. Goodman E. A., Zammuto R. F., Gifford B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life // *Organization Development Journal*, 19(3).

47. Gordon G. (1991). Industry Daterminants of Culture // *Academy of Management Review*, vol. 16.
48. Grigas R. (1995). Tautos sociodinamika // *Filosofija, sociologija*, 2. Vilnius: Akademia.
49. Hagberg R., Heifetz J. (2000). *Organizational Culture: Undertanding and Assesment*. Hagberg Consulting Group.
50. Halme M., Laurila J. *Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility*. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/nw20400340n71622/>, (prisijungta 2009 04 03).
51. Hampton J. J. (1994). *AMA Management Handbook*, 3 rd edn. NY:Amacom,
52. Handy C. (1993). *Understanding Organizations*. Clays Ltd, St.Ives plc.
53. Harris D. M., DeSimone R. L. (1994). *Human Resource Development.* The Dryde Press.
54. Harris M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. Vilnius.
55. Harris P. R., Moran R. T., Moran S. V. (2004). *Managing cultural differences - Global leadership strategies for the 21st century,* 6th ed.USA, Elsevier.
56. Harrison R. (1970). *What Kind of Organization? Development Research Associates Kelly. The Organizational Concept of Leadership* // International Management.
57. Hofstede G. (1992). Cultural Constrains in Management Theories // *Academy of Management Executive*, 7.
58. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, SAGE Publications
59. Hughes R. (1992). The Fraying of America: When a Nation's Diversity Breaks into Factions, Demagogues Run in, False Issues Cloud Debate, and Everybody Has a Grievance" // *Time*.
60. Hurwich M. R., Furniss R. A. (1995*).* Measuring and Rewarding Strategic Performance // *Handbook of Business Strategy*. New York: Warren, Gorham and Lamont.
61. Jaques E. (1951). *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London: Tavistock.
62. Johnston W. B. (1991). *Global Workforce 2000:* The Globalization of Labor // *Harvard Business Review*.
63. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
64. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
65. Jung G. I., Avolio B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions // *Academy of Management Journal*, 42.
66. Kailinauskas R. (1999). Vadyba ir humanizmas // *Ekonomikos reforma Rytų ir Vidurio Europoje*. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Klaipėda: KU leidykla.
67. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I. (2005). *Factors enhancing employee customer-oriented behaviour and organizational commitment in the Lithuanian upscale hotel industry*.
68. Kilmann R., Saxton M., Serpa R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture // *California Management Review*. 28 (2).
69. Kotter J. P., Schlesinger L. A. (1979). Choosing Strategies for Change // *Harward Business Review*, kovas–balandis.

70. Kotter J., Heskett J. (1992). *Corporate Cultyre and Performance*. New York: The Free Press.
71. Kroeber A. L., Kluckhohn C. (1963). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions // *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*. New York: Vintage Edition.
72. Kučinskas V. (2003). *Vadovavimo etika*. Klaipėda: KU leidykla.
73. Kuo svarbi organizacijos kultūra Jūsų įmonei (2003). *Karjera ir vadyba*, Nr. 44.
74. LePla F. J., Davis S. V., Parker L. M. (2003*). Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership.* London: Kogan Page.
75. Levicki C. (2003). *The interactive Strategy Workout. Analyze and Develop the Fitness of your Business.* Prentice Hall, London.
76. Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper&Brothers.
77. Lewis R. D. (2002). *Kultūrų sandūra*. Vilnius: Alma littera.
78. Lok P., Crawford J. (1999). The relationship Between Commitment an Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development // *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, No. 7.
79. Maanen J. Van. People Processing: Strategies of Organizationai Socialization // *Organizationai Dynamics*, 1978 vasara.
80. Markus K. (1999). Twelve Testable Assertions About Cultural Dynamics and the Reproduction of Organizational Culture // *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage.
81. Martin J., Felman M. S., Sitkin S. B. (1983*).* The Uniqueness Paradox in Organizational Stories // *Administrative Science Quarterly*, 28.
82. McCormik D. W. (1994). Spirituality and Management // *Jounal of Managerial Psychology* 9, No. 6.
83. McNamara C. (1999). *Organizational Culture*.
84. Meyer J., Allen J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment // *Human Resource Management Review*, 1.
85. Meyer J., Allen J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
86. Mintzberg H. (1995). *The strategy process*. London: Prentice Hall Europe
87. Misevičius V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai.* Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
88. Mitroff I. A., Denton E. A. (1999). *A Spiritual Audito f Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisko: Jossey-Bass.
89. Morgan G., Frost P., Pondy L. (1983). Organizational Symbolism // In: *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
90. Nadler D., Nadler M., Thies P. (2001). Culture Change in the Strategic Enterprise: Lessons from the Field // *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
91. Nahavandi A., Malekzadeh A. R. (1993).*Organizational Culture in the Management of Mergers.* Wesport, Conn.: Quorum books.

92. Natalie W. H. (1997). *The organization man*. New York: Press.
93. Navardauskienė R. (2007). *Pasidalykime lūkesčiais* (psichologinė sutartis).
94. Navarrette R. Jr. (1993). *Education's Broken Promise to Minorities: Success*.
95. Nelson C. A. (1990). Global Success. Mc-Graw Hill Inc.
96. O'Malley J., 2008 *Creating Employee Loyalty*, http://www.docstoc.com/docs/23600848/Creating-Employee-Loyalty.
97. O'Reilly C. A. III, Chatman J., Caldwell D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // *Academy of Management Journal* [AMJ], 34.
98. Ogbonna E., Harris L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies // *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, No. 4.
99. Ott J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective.* Pacific Grove, CA: Cole.
100. Ouchi W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Addison Wesley.
101. Palidauskaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas
102. Parsonsas T. (1997). Socialinio veiksmo struktūra // *Sociologija: mintis ir veiksmas*, Nr. 1.
103. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.* Kaunas: Technologija.
104. Peters T., Watterman R. (1982*). In Search of Exellence*. New York: Harper and Row.
105. Pillai R., Meindl J. R. (1998). A Mezzo Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership // *Journal of Management*, vol. 24, No. 5.
106. *Proceedings of the 13th Annual Conferene on Marketing and Business Strategies for Central & Easterns Europe*. December 1-3, Vienna, Austria.
106. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagr*indai. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
107. Roethlisberge F. J, Dicson W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Harvard University Press.
108. Rokeach M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
109. Saffold G. (1988). Culture Traits, Strengtht and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture // *Academy of Management Review*, 13.
110. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas.
111. Sathe V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Texts, Cases, and Readings in Organizational Entry, Establishment, and Change*. Homewood, III.: Irwin.
112. Schein E. (1992*). Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
113. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
114. Schultz M. (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding.* Berlin: Walter de Gruyter.
115. Schwartz F. N. (1989). Executives and Organizations: Management Women and the New Faels of Life // *Harvard Business Review*.

116. Schwartz S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Advances in Experimental Social Psychology.* M. Zanna, San Diego: Academic Press.
117. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
118. Silverzweig S., Allen R. F. (1976). Changing the corporate culture // *Sloan Manage Review*, Spring, 17(3). PubMed PMID.
119. Sims R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations // *Journal of Busimness Ethics*, liepa.
120. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1999). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
121. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
122. Tansik D. A., Chase R. B., Aguilano N. J. (1980). *Management: A Life Cycle Approach*. Illinois: IRWIN.
123. Taormina R. (2007). Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture // *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, No. 1.
125. *Tarptautinių žodžių žodynas*, 2-asis pataisytas ir papildytas leid. (2001). Vilnius: Žodynas.
126. *The American Heritage College Dictionary* (1993). Houghton Mifflin Company.
124. Trice H. M., Beyer J. M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials // *Academy of Management Review*, 9(4).
125. Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization // *Organizational dynamics*, 7.
126. Vyšniauskienė D., Kundrotas V. (1999). *Verslo etika*. Kaunas.
127. Vredenburgh D. J., Maurer J. G. (1984). A Process Framework of Organizational Politics // *Human Relations*, sausis.
128. Wallach E. J. (1983). Individuals and Organizations: the Cultural match // *Training and Development Journal*, vol. 37, No. 2
129. Watterman H., Peters T., Philips R. P. (1980). Structure Is Not Organization // *Business Horizonts*. Indiana University.
130. Weber M. (1947*). The Theory of Social and Economic Organization*. New York.
131. Welch J. (200). Lojalumas be rezultatų nereikalingas // *Verslo žinios*, 2009 01 08.
132. Williams A., Dobson P., Walters M. (1989). *Changing Culture*, 2nd ed. London, Institute of Personnel Management.
133. Wood J. D. (1987). *A Theory of Small Group Structure* (daktaro disertacija). 1987.
134. Woodman R. W. (1989). Organization Change and Development: New Areas for Inquiry and Action // *Journal of Management*, 15 (2).
135. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30. Kaunas: VDU leidykla.
136. Zaleznik A., Kets de Vries M. (1985). *Power and the Corporate Mind: How to Use Rather Than Misuse Leadership.* Chicago: Bonus Books.
137. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1992*). Основы менеджмента*. Москва: Дело.
138. Руделиус В. (2001). *Маркетинг*. Москва: Де-Ново.

Staniulienė, Sonata
Organizacinė kultūra, mokomoji knyga / Sonata Staniulienė. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – 248 p., iliustr.

ISBN 978-9955-12-592-1

Sonata Staniulienė
ORGANIZACINĖ KULTŪRA
Mokomoji knyga

Redaktorė *Renata Endzelytė*
Maketuotoja *Janina Baranavičienė*

Išleido Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas