

Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės

Šiandien organizacijų kultūra kiekvienai organizacijai yra svarbus veiksnys, skatinantis tiek darbuotojų lojalumą / nelojalumą, tiek ir įmonės veiklos efektyvumą. Organizacinei kultūrai net suteikiama ypatinga, *socialinių klijų*, metafora. Sėkmingiausios pasaulio įmonės pasižymi išskirtine organizacine kultūra, todėl pastaruoju metu tapo itin madinga tirti, keisti ir kopijuoti kitų organizacijų kultūras. Svarbu paminėti, jog organizacinės kultūros keitimas yra ne vienadienis žingsnis, o ilgas procesas, visų pirma prasidedantis nuo organizacijos kultūros tyrimo. Šiame straipsnyje bus apžvelgiamos organizacinės kultūros tyrimo problemos ir galimybės, pateikiamas organizacinių kultūrų tipų klasifikavimas bei rekomenduojamas organizacinės kultūros tyrimo organizavimas.

Raktiniai žodžiai: organizacijų kultūra, organizacijos kultūros tyrimas.

Nowadays culture is becoming an increasingly important factor for every organization in terms of employee loyalty / disloyalty, as well as company performance. Corporate culture is even given the extraordinary metaphor as *social glue*. The most successful companies in the world have their unique culture. Recently it has become very fashionable to examine, modify and copy other corporate cultures. It is important to note that the change of culture is not a one-day move, but a lengthy process, particularly starting from the study of corporate culture. This article focuses on the culture research problems and opportunities, the cultural types of classification, and the recommended study of culture in the organization.

Keywords: organization culture, corporate culture research.

Įvadas

Mokslinio tyrimo problema. Organizacijos kultūra yra viena sunkiausiai analizuojamų sričių vadyboje. G. W. Driskill ir A. L. Brenton (2005) puikiai perteikia organizacijos kultūros analizės sudėtingumą, tyrimo objektą palygindami su atomu:

- Kaip ir daugelis organizacijos kultūros elementų, atomas yra nematomas, todėl sudėtinga analizuoti tai, ko aiškiai nesuvoki ir nematai;
- Kai analizuojama organizacijos kultūra, neįmanoma nuspėti, ar nebus užgautos „skaudžios vietos“, – tuomet gali įvykti neprognozuojama psichologinė reakcija.

Sonata STANIULIENĖ – socialinių mokslų (vadybos) daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246, Kaunas. Tel.: 8 37 327855. E. paštas: s.staniuliene@evf.vdu.lt

Dovilė DILIENĖ – Vytauto Didžiojo universiteto vadybos ir verslo administravimo magistrė. Kauno maisto pramonės ir prekybos mokymo centro profesijos mokytoja. Adresas: Taikos pr. 133, Kaunas. E. paštas: diliene.dovile@gmail.com

Lygiai taip pat, skaidant atomus, galima sukelti branduolinį sprogamą.

- Organizacijos kultūra skaidoma į sudėtinus elementus ir nuo jų ypatybių priklauso visos organizacinės kultūros kokybė; atomai taip pat skaidomi į neutronus, protonus bei elektronus ir nuo atomo sudėties priklauso medžiagų savybės.

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

Tyrimo objektas – organizacijų kultūrų tyrimai.

Stripsnio tikslas – įvertinus organizacijų kultūrų tyrimų problemas ir gali-

mybes, pateikti rekomendacijas, kaip vykdyti organizacijų kultūrų tyrimus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė, loginė ir lyginamoji analizė.

Organizacijų kultūrų tyrimų problematika

E. G. Flamholtz (2002) teigia, jog organizacinė kultūra – tai esminiai organizaciniai pokyčiai, kurie yra kaip kertinis sėkmingos įmonės akmuo. Kiti mokslininkai jį papildo, sakydami, jog organizacinės kultūros kūrimas yra pagrindinis žingsnis link intelektualiojo kapitalo vystymo. M. Paulin, R. J. Ferguson ir A. M. Salazar (1999) teigia, jog organizacijos veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo pagrindinių organizacinių procesų vykdymo efektyvumo, bet taip pat ir nuo pagrindinio organizacijos išteklių – žmogaus, bei su juo susijusių sprendimų. V. Bellou (2008) teigia, jog įmonės, norinčios padidinti / pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, visų pirma turi suformuoti savo darbuotojų vertybes, prioritetus, požiūrį ir elgesį. Anot E. Schein (1992), organizacinės kultūros vystymo pagrindas yra giliausiame sąmonės lygmenyje esantys organizacijos narių bendri įsitikinimai ir pagrindinės prielaidos. L. Šimanskienė (2008) taip pat teigia, kad organizacinė kultūra yra būtina sėkmingos organizacijos veiklos užtikrinimo sąlyga.

Tačiau reikėtų atskirti, kaip siūlo L. Šimanskienė (2002), kad, kai kalbame apie „organizacinę kultūrą“, turime omenyje sąmoningai formuojamą kultūrą organizacijoje, o norint tokią suformuoti, pirma reikia išanalizuoti esamą „organizacijos kultūrą“, kurioje, kaip rodo tyrėjų praktika, reta sąmoningumo, kas ir

kodėl vyksta. Dar daugiau, organizacijos kultūra yra suvokiama kaip dinamiškas, nuolat kintantis bei nevienalytis reiškinys. Įvairūs mokslininkai savo darbuose ir tyrinėjimuose išskiria bent kelis organizacijos kultūros lygmenis. Kaip ir bet kurioje kitoje mokslinėje temoje, šioje taip pat nestokojama daug įvairių nuomonių, o lygiai išskiriami remiantis įvairiais aspektais. Norint suprasti ir gebėti analizuoti organizacijų kultūras, reikia žinoti įvairius išskiriamus jos lygmenis.

Vadyboje organizacijos kultūros nevienalytiškumas suprantamas ne tik išskiriant organizacijos kultūros lygmenis, tačiau ir išskaidant organizacijos kultūrą į sudedamąsias dalis – elementus (žr. 1 lentelę).

Analizuojant ir nagrinėjant organizacijų kultūros elementus svarbu ne tik žinoti, kokie jie yra, bet ir suprasti jų tarpusavio ryšius bei priklausomybę, taip pat tų elementų įtaką pačiai organizacijos kultūrai. Vieni iš mokslininkų, kurie pateikia tokią aiškinimą – tai O. Helbriegel, J. Slocum ir

1 lentelė

Organizacijų kultūrų lygmenys

Autorius	Organizacijų kultūros lygiai	Apibūdinimas
M. G. Treffy	Praktika ir elgsena	Kaip viskas daroma.
	Pagrindinės prielaidos	Įsitikinimai ir vertybės.
M. Pauline	Matomas lygmuo	Apima įvairius organizacinės elgsenos modelius, fizinę bei socialinę aplinką, rašytines ir šnekamosios kalbos vartojimą organizacijoje. Aiškiai pastebimi aspektai. Lengviau ir greičiau keisti (bet dažniausiai neefektyvu).
	Nematomas lygmuo	Susijęs su pagrindinėmis grupės prielaidomis – vertybėmis ir normomis. Pokyčiai reikalauja laiko ir pastangų, tačiau rezultatai būna geresni, nes šis lygmuo daro tiesioginę įtaką matomam lygmeniui.
J. P. Kotter, J. L. Heskett	Matomas lygmuo	Organizacijos darbuotojų elgsenos modeliai ir stilius. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro sistemą.
	Nematomas lygmuo	Bendros vertybės ir nuostatos. Šis lygmuo sunkiau keičiamas. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro sistemą.
E. H. Schein	Organizacijos kultūros artefaktai	Lengviausiai pastebimas organizacijos kultūros lygmuo. Šiame lygyje organizacijos kultūra mums atrodo labai aiški ir turi tiesioginį emocinį poveikį.
	Deklaruojami įsitikinimai ir vertybės	Apima įvairius organizacijos rašytinius šaltinius bei juose viešai skelbiamas ir deklaruojamas organizacijos vertybes bei įsitikinimus. Šiam lygmeniui atstovauja: vizija, misija, strategija, žmoniškųjų išteklių programa, darbuotojų pareigybiniai nuostatai, etikos kodeksas, elgsenos standartai ir kiti dokumentai.
	Pagrindinės prielaidos	Tai organizacijos (ir jos narių) filosofija, pasaulėžiūra, numatyta (užprogramuota) organizacijos narių reakcija į jiems jau pažįstamus (praeities) įvykius ir dar nežinomus (ateities). Pagrindinės prielaidos: tikrovės ir tiesos supratimas apie tam tikrus dalykus; laikas ir jo lankstumo sąvoka; erdvės supratimas (nuosavybė, intymumas, simboliai); žmogaus prigimties supratimas; žmonių veiklos supratimas; žmonių santykių supratimas.

R. Woodman (1992). Jie teigia, kad organizacijos kultūrinės vertybės, ceremonijos, ritualai, herojai bei simboliai yra tarpusavyje susiję. Mokslininkai teigia, kad organizacinės vertybės atspindi objektyvius ryšius, tuo tarpu simboliai – subjektyvius.

Dažnai tyrėjams sudėtinga kokybių tyrimų rezultatuose atskirti ir atrinkti tai, kas gali duoti reikšmingų duomenų apie organizacijos kultūrą, nes tyrimo dalyviams dažnai nepavyksta organizacijos

kultūros elementų atsieti nuo įvairių kitų organizacinių dalykų. Todėl 2 lentelėje susisteminti įvairiuose moksliniuose šaltiniuose įvardijami organizacijų kultūros elementai pagal E. Schein (1992) pasiūlytą trijų lygių modelį, padėsiantys tyrėjui rasti kelrodžius su organizacijos kultūra susijusių aplinkybių gausoje, kuri tyrėją „užgriūna“ renkant informaciją apie įmonę iš įvairių šaltinių naudojantis įvairiais tyrimų metodais.

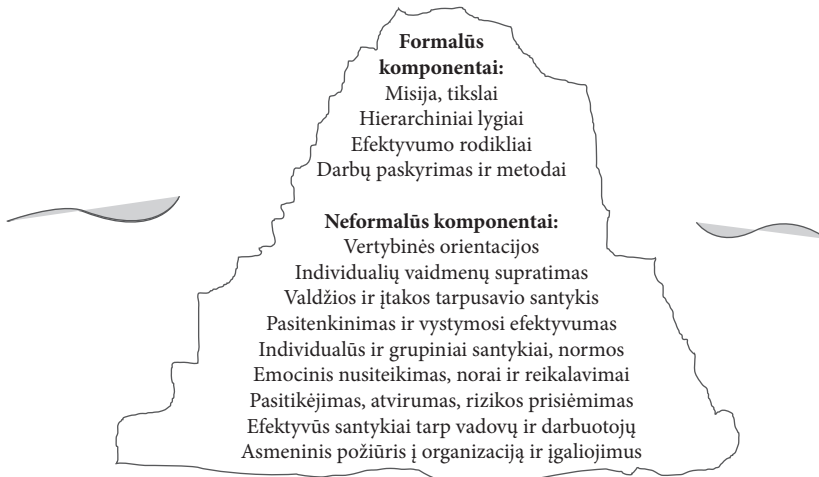
2 lentelė

Organizacijų kultūrų elementai pagal E. Schein (1992) modelį

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

Tyrinėjant tokią svarbią organizacijoms sritį, kyla daug problemų netipinių kitoms organizacinėms veikloms. W. French ir C. Bell (1995) organizacijų kultūroms apibūdinti naudoja ledkalnio metaforą. Tačiau ypač svarbu į šį modelį įsigilinti organizacijų kultūrų tyrinėtojas, nes jis gali būti preventyvus esminiams tyrimo metodo pasirinkimo ir organizavimo trūkumams. Anot W. French ir C. Bell (1995), kai kurie organizacijų kultūros aspektai aiškiai matyti, tačiau kiti mažiau pastebimi. I paveikslas demons-

truoja paplitusią organizacijos kultūros lyginamą su ledkalniu. 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 – neformalus organizacijos gyvenimo aspektai. Jie aprėpia bendrąsias sampratas, požiūrius ir jausmus, taip pat bendrą supratimą apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį bei ką gali ir ko negali daryti žmonės dirbdami organizacijoje.



1 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“

Labai svarbu išmokti laivo „Titaniko“, greičiausiai užplaukusio ant ledkalnio, žūties pamokas. Perkėlus ledkalnio metaforą į organizacijų kultūrų tyrimus, žinotina, kad organizacijos kultūra, kaip išskirtinė organizacijų valdymo sritis, sunkiai perprantama ir išreiškiama, nes dažnai sąmoningai jos neįvertina net organizacijos darbuotojai, priimančys tai kaip savaime suprantamus dalykus. Jos esmės neįmanoma perteikti įvairiais organizacijos

veiklą formalizuojančiais dokumentais. Dar blogiau, neformaliuosius organizacijos komponentus žymiai sunkiau iširti negu formaliuosius, bet neištyrus neformaliųjų, formaliųjų tyrimo rezultatai bus neatitinkantys tikrovės – bus matomas tik organizacijos „fasadas“. Sunkumus pagal ledkalnio metaforą vainikuoja tai, jog darbuotojai paprastai priešinasi tyrimams dėl įvairiausių nežinomų (nes neformaliųjų) priežasčių ir inertiškų žmogiškų baimių.

Organizacijų kultūrų tyrimų galimybės

Gilinantį ir organizacijos kultūros esmę ir suprantant tyrimo objekto sudėtingumą, reikia įvertinti tris svarbius problemas pjūvius, pagal kuriuos reikalinga apsvaryti tyrimo metodus ir jų galimus derinius bei sinergiją:

Objektyvų-subjektyvų. Objektyviosios įmonės charakteristikos – viskas, 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 organizacijos kultūrą.

Perteikiančiojo-priimančiojo. Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiū-

riu. Tos pačios organizacijos kultūrą du žmonės gali vertinti labai skirtingai. Stebėtojas iš išorės matys vienokius reiškinius ir vertins savaip, o 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 ir apsispręsti, ar jie bus iš organizacijos ar iš šalies. Šio apsisprendimo privalumai ir trūkumai pateikti 3 lentelėje.

Paprasciausia tyrimo metodus grupuoti į kokybinius ir kiekybinius. Mokslininkai vis dar nesutaria, kokiais metodais geriausiai galima ištirti organizacijos kultūrą – abu turi ir privalumų, ir trūkumų (žr. 4 lentelę). Todėl, geriausiu atveju, tiriant organizacijos kultūrą turėtų būti naudojami abu, naudojantis abiejų teikiamais privalumais.

3 lentelė

Vidinių ir išorinių organizacijų kultūrų tyrėjų pasirinkimo privalumai ir trūkumai

Vidiniai organizacijos kultūros tyrėjai	
Privalumai	Trūkumai
Lengvai pasiekiami informacija	Tyrimo tikslų laisvės trūkumas
Asmeninės įžvalgos	Tyrėjas jau įsitraukęs į esamą kultūrą, todėl viską mato per organizacijos prizmę
Motyvacija dėl kuriamos vertės savo organizacijai	Nekvestionuojami akivaizdūs dalykai, todėl neišsiaiškinamos visos pagrindinės prielaidos
Lanksčiai vykdomas tyrimas laike ir organizacijos erdvėje	Dėl familiaraus bendravimo tarp kolegų atsiranda sunkumų renkant informaciją
Išoriniai organizacijos 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 organizacijos kultūros lygiai	

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

4 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, yra gerai, kai nustatomos kokybinio tyrimo koncepcijos, o ne iš anksto apibrėžiama, 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 ir P. Vanagas (1998).

Kultūriniai tyrimai organizacijose gali būti nagrinėjami pagal dvi dimensijas (Schein, 1992) – kokybinių ir kiekybinių tyrimų bei organizacijos darbuotojų įtraukimo į tyrimą dimensijos (žr. 5 lentelę), priklausomai kiek organizacija ar tyrėjai linkę investuoti į tyrimą ir suvokia organizacijų kultūrų tyrimų sudėtingumą.

Iš klausimynų gauti duomenys lengvai palyginami, įvertinami, bet daug priklauso nuo to, kaip profesionaliai sudaryta anкета. 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, jie gali būti nenumatyti ir neįtraukti į anketą, nes pagal „ledkalnio“ metaforą yra neformalūs. Anketavimas sudaro galimybes meluoti ar pateikti subjektyvų vaizdą. Galiausiai, jis daugiau tinka nagrinėti paviršinių organizacijos kultūros lygį, nes be sudėtingesnių intervencijos metodų gilesni kultūriniai klodai organizacijos darbuotojų sąmonėje lieka neišaiškinti, todėl pagal anketą negali būti išnagrinėti.

Individualus interviu pasižymi trūkumais būdingais daugeliui klausimynų, tačiau mažiau apriboja tyrimo lauką. Jo

5 lentelė

Organizacijų kultūrų 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).

pagrindinis 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 ir 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 ruošiamą palankia terpe įvairiems reikšmingiems pokyčiams organizacijoje.

E. Schein (1992) manymu, geriausias metodas kultūrai tirti yra klinikinis tyrimas.

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 iširti kultūrinę jos padėtį. Tačiau šis metodas reikalauja neeilinio profesionalumo ir yra ilgalaikis, todėl ir brangus.

Organizacijų kultūrų tyrimai pagal tipologijas

Kiekvienos organizacijos kultūra yra savita, tačiau mokslininkai tyrinėdami įvairias organizacijų kultūras taip pat pateikė ir jų tipologijas (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

Organizacijų kultūrų klasifikacijos

Autorius	Tipologijos, klasifikacijos
T. Burns, G. M. Stalker	Mechanistinė sistema
	Organiškoji sistema
J. Kotter, J. Heskett	Adaptyvi korporacinė kultūra
	Neadaptvyi korporacinė kultūra
L. Šimanskienė	Paranojinė kultūra
	Depresinė kultūra
	Prievartos kultūra
	Šizoidinė kultūra
	Oportunistinė kultūra
R. Harrison, C. Handy	Valdžios (Dzeuso) kultūra
	Vaidmenų (Apolono) kultūra
	Užduočių (Atėnės) kultūra
	Asmenybių (Dioniso) kultūra
S. Deal, A. Kennedy	Kieto vyruko „macho“ kultūra
	Sunkaus darbo / linksmo poilsio kultūra
	„Lažinkis su organizacija“ kultūra
	Proceso kultūra

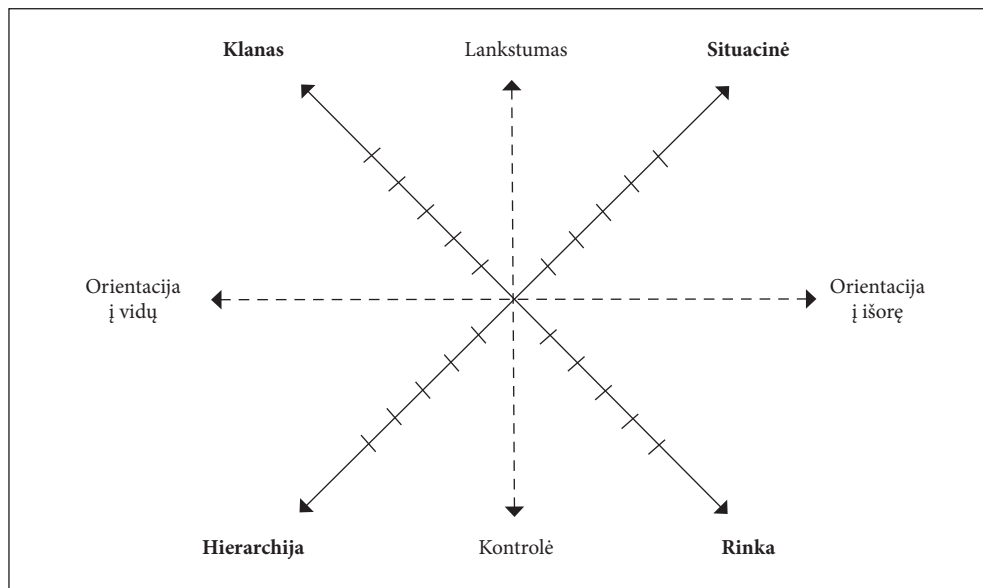
F. LePla, S. Davis, L. Parker	„Sek paskui lyderį“ kultūra
	„Sek procesą“ kultūra
	„Vartotojas visada teisus“ kultūra
	„Kas yra įmanoma?“ kultūra
	„Konkuruojanti“ kultūra
	„Harmoninga“ kultūra
K. Cameron, R. Quinn	Klanas
	Adhokratija / situacinė
	Rinka
	Hierarchija

Anot T. Yu ir N. Wu (2009), konkuruojančių vertybių modelis yra vienas iš dažniausiai naudojamų metodologijų organizacijos kultūros tyrimo srityje. Lyginant su kitais organizacijos kultūros modeliais bei skalėmis, konkuruojančių vertybių modelis yra patikimesnis ir labiau pagrįstas bei, kas yra svarbiausia, turi didesnę praktinį pritaikomumą.

K. Cameron ir R. Quinn (2006) pasiūlė modelį, kurį pavadino konkuruojančių vertybių modeliu (angl. Competing Values Framework – CVF), šis modelis yra paremtas Campbell efektyvumo dimensijų sąrašu (1974 m. šis mokslininkas su savo kolegomis sukūrė 39 indikatorius, kurie turėtų apibrėžti įvairiapusiškumą) ir kuris apibūdina keturis organizacijos kultūros tipus (žr. 1 pav.):

- Klano kultūra. Pasižymi labai stipriai išreikštomis ir visiems nariams bendromis organizacinėmis vertybėmis bei bendrų tikslų siekimu. Tokio tipo organizacijoje vyrauja komandinis darbas, savitarpio pagalba, decentralizacija ir darbuotojų įgalinimas. Tiesa, klano kultūros susiformavimui yra būtinos tokios sąlygos kaip santykinai ilga organizacijos istorija, stabilii narystė, lojalumas, stiprus bendruomeniškumo jausmas ir pan.

- Situacinė / adhokratijos kultūra. Yra lyg laikina organizacija, kuri suyra, kai baigiama organizacinė užduotis ar projektas, ir atsinaujina, kai gaunama nauja užduotis ar projektas. Šiuo organizacijos kultūros tipu dažnai pasižymi organizacijos priklausiančios tokioms pramonės šakoms kaip konsultavimas, filmavimas, programinės įrangos kūrimas. Pasižymi dinamiškumu, kūrybiškumu, nepastovumu, inovatymu bei polinkiu rizikuoti. Tokio tipo organizacijos sėkmę lemia produkto / paslaugos unikalumas bei naujumas rinkoje
- Rinkos kultūra. Šio tipo organizacijos dėmesį skiria bendravimui su išore, o ne vidinei aplinkai. Dažniausiai tokios organizacijos tikslu tampa pelno gavimas iš konkurencijos rinkoje bei orientacija į rezultatus. Tokio tipo organizacijos pasižymi konkurencinių pranašumų kūrimu bei produktyvumo ir pelno siekimu.
- Hierarchijos kultūra. Pasižymi aiškia organizacine valdymo struktūra, standartizuotomis taisyklėmis ir tvarka, griežta kontrole ir aiškiai apibrėžta atsakomybe. Hierarchijos kultūros organizacija gali būti net tapatinama su biurokratinio tipo organizacija.



2 pav. Konkuruojančių vertybių modelio schema

Metodo esmė – pasinaudojus šiomis dimensijomis / matmenimis ir šešiomis organizacijos charakteristikomis (dominuojantys požymiai, organizacinė lyderystė, darbuotojų valdymas, „organizaciniai klėjai“, strateginiai akcentai ir sėkmės kriterijai) nustatyti vieną iš anksčiau minėtųjų keturių organizacijos kultūros tipų.

Horizontali ašis apibūdina, kiek organizacija yra fokusuota į savo vidų ar į išorę. Kairėje ašies pusėje organizacijos, kurios daugiausiai dėmesio skiria savo vidui, o dešinėje – tos, kurios vis daugiau dėmesio skiria klientams, tiekėjams, išorinei aplinkai ir jos veikėjams. Vertikali ašis parodo, kas organizacijoje daro sprendimus: apačioje – organizacijoje kontrolė yra vadovų rankose, viršutinėje ašies dalyje – organizacijos nariai turi galią daryti sprendimus.

Šios skirtingos organizacijų kultūrų tipologijos yra svarbios, nes bet kokios pastangos įgyvendinti pokyčius organizacijoje (netgi nebūtinai susijusius su

organizacijos kultūra) turi prasidėti nuo suvokimo, kokia kultūra vyrauja organizacijoje, nes paprastai visi išskiriami tipai pasižymi savo problemomis, kurias lemia ir galimybės aplinkoje.

Organizacijų kultūrų tyrimų organizavimas

Tiriant organizacijų kultūras, itin svarbus tinkamų tyrimo metodų pasirinkimas, kadangi norint susidaryti tikrąją organizacijos kultūros vaizdą mokslininkai rekomenduoja naudotis ne vienu, o keliais tyrimo metodais ir juos tinkamai tarpusavyje suderinti. Apibendrinant E. Schein (1992), T. Deal ir A. Kenedy (1982), J. S. Ott (1989), L. Šimanskienės (2002) ir kt. siūlomas metodikas, pateikiami tokie organizacijų kultūrų tyrimo metodai:

- Stebėjimas (fizinės aplinkos studijavimas, organizacijos santykių su klientais, darbuotojų veiklos stebėjimas);

- Dokumentų analizė (analizuojami vidiniai ir išoriniai rašytiniai šaltiniai: „rausiamasi“ organizacijos archyvuose, analizuojant dokumentus, raštus, peržvelgiant straipsnius apie organizaciją spaudoje, organizacijos leidinius, brošiūras, reklaminius bukletus, metines ataskaitas, peržiūrint organizacijos valdymo struktūrinę schemą ir pan.)
- Interviu su organizacijos vadovais ir darbuotojais (klausinėjama, kada organizacija įkurta, kokių pasitaikė klaidų, kodėl organizacijos veikla yra sėkminga, kaip paaiškintų jos augimą, kas organizacijai svarbiausia, kokie žmonės dirba organizacijoje, kokie herojai, mitai, legendos ir pasakojimai paplitę apie organizaciją, kaip atliekamas darbas, kokie paplitę ritualai, susirinkimai ir biurokratinės procedūros, etc.).
- Anketinė organizacijos darbuotojų apklausa.

Pasirinktų kelių metodų naudojimas tiriant organizacijos kultūrą leidžia objektyviai ją ištirti, įvairiapusiškai įvertinti ir pateikti realius analizės rezultatus.

Pagrindinė stebėjimo metodo pasirinkimo priežastis yra siekis pajusti objektų organizacijos klimatą, atlikti realią artefaktų analizę bei pamatyti kasdieninį organizacijos gyvenimą. Be to, šis metodas leidžia įvertinti ir apjungti kitus naudojamus metodus bei gauti realesnius viso organizacijos kultūros tyrimo duomenis. Mokslininkai išskiria tokius stebėjimo

metodo privalumus kaip: galimybė stebėti objektą tiesiogiai, galimybė analizuoti ne tik individo, bet ir visos grupės elgesį, kadangi vienu metu galime aprėpti daugiau tiriamųjų. Taip pat tiriamųjų elgesį galime įvertinti tiksliau nei tai padarytų stebimasis apklausos metu, ir mūsų tyrimas nepriklauso nuo tiriamųjų individų nuostatų ir nusiteikimo paties tyrimo atžvilgiu. Stebint organizaciją, patariama nedaryti jokio išorinio pašalinio poveikio bei kuo labiau sumažinti stebėtojo įsikišimo ir kitų trukdžių neigiamą poveikį.

K. Buch ir D. K. Wetzel (2001) siūlo, analizuojant organizacijos kultūrą, sudarinėti lentelę, kurioje būtų surašomi artefaktai nurodant, kuriai sistemai jie priklauso, kokias pagrindines prielaidas atskleidžia, ar reikalauja pokyčių (žr. 7 lentelę):

Ši lentelės forma papildyta paplitusių vertybių grafa, bandant atskirti jas nuo pagrindinių prielaidų ir nuo to, kas yra deklaruojama ir kaip mąstoma iš tikrųjų. Tai leistų atskleisti taisytinias vietas ir atitiktų E. Schein (1992) trijų lygių organizacijos kultūros modelį.

Anketinę organizacijos narių (darbuotojų ir vadovų) apklausą tiriant organizacijų kultūras pasirenka daugelis mokslininkų, nes esama daug tokio empirinio metodo tipo privalumų. Pastaruoju metu šis tyrimo metodas imtas itin dažnai taikyti – tiek dėl patikimumo, tiek ir dėl nesudėtingo naudojimo. Ši apklausa turėtų

7 lentelė

Organizacijos kultūros analizės formos pavyzdys

Artefaktai	Sistema	Vertybės	Pagrindinės prielaidos	Keisti? Kaip?
Įėjimai į gamyklą nepažymėti	Struktūra	Žinoti reikia tiek, kiek reikia	Nedraugiškumas pašaliečiams	Taip. Užrašyti „Įėjimas darbuotojams“
...				

Šaltinis: adaptuota pagal K. Buch ir D. K. Wetzel (2001).

būti vykdoma anketavimo būdu, išdalinant organizacijos nariams organizacijos kultūros vertinimo klausimyną, ir žodžiu bei raštu, pateikiant trumpus aiškinimus, koku būdu anketos turėtų būti užpildomos. Mokslininkų patvirtintos ir teigiamai įvertintos anketos naudojimas padidina tyrimo rezultatų objektyvumą ir tikslumą (žymiai padidėja galimybė, jog gauti rezultatai atitiks realią situaciją ir bus objektyvūs – įvertinti ne pagal asmenines tyrėjo kompetencijas ir nuostatas, tačiau remiantis mokslininkų aprobuotu instrumentu). Dažnai aprobuotų klausimynų pagalba nustatomas konkrečios organizacijos kultūros tipas, yra tikrinama, ar sutampa vadovų interviu metu išreikštos nuostatos su darbuotojų nuostatomis ir pan.

Interviu metodas integruoja stebėjimo ir apklausos metodus bei leidžia juos papildyti naujomis įžvalgomis. Be to, šiuo metodu siekiama išsiaiškinti organizacijos vadovų požiūrį į organizacijos kultūrą bei konkrečią organizacijoje esamą kultūrą. Suderinus klausimus, vadovų nuomonę ir vertinimus galima palyginti su visų darbuotojų apklausos rezultatais, o jų nesutapimas atskleidžia tiriamos srities problemas.

Etinės organizacijų kultūrų 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. Pristatant 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, pirmiausia visuomenės akyse, nori formuoti gerą savo įvaizdį – tai suprantama. Kita vertus, organizacijos ar atskiri jos nariai dažnai dar nebūna pasiruošę išgirsti tai, ką sužino apie save. Paprastai pirminė psichologinė reakcija būna neigti informaciją ar protestuoti ir ne visuomet paskui pavyksta tyrimo subjektui „atverti akis“ ir iškelti į paviršių jų giluminis vertybinius bei suvokimų klotus. Todėl labai svarbu teisingai ir etiškai pateikti rezultatus, stengtis nieko neįžeisti, apgalvoti galimą reakciją ir atsakymus. Anot E. Schein (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 pratęsti analizę sričių, kur išsiaiškintos silpnosios vietos, kultūriniais pokyčiais.

Norint išvengti tokių problemų, E. Schein (1992) rekomenduoja kultūros įvertinimo proceso žingsnius, kurie prasideda nuo vadovybės paramos tyrimui užsitikrinimo. Toliau reikalinga

atrinkti interviu grupes, parinkti tinkamą aplinką apklausai, išaiškinti tyrimo tikslus, gal net pravesti trumpą paskaitą apie organizacijų kultūrą. Tuomet tirti pagal trijų organizacijos kultūros lygių modelį: išsiaiškinami artefaktai, identifikuojamos vertybės, atskleidžiami pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos. Po tyrimo pristatomas organizacijos kultūros apibūdinimas ir pilna ataskaita.

Išvados

Antropologiškai visoms kultūroms, kartu ir organizacijos kultūrai, yra būdingas kurios nors jos kultūrinės srities kultūrinis unikalumas (Klein, 2011). Šis unikalus kultūrinis bruožas padaro organizacijos kultūrą nekopijuojama, nes viena organizacija tiesiog fiziškai nėra pajėgi nukopijuoti visų kitos organizacijos kultūrinių dimensijų. Todėl ypač sudėtinga organizacijų kultūras tirti ir tipologizuoti: viena vertus, atrasti kiekvienos jų unikalumą, kita vertus, pritaikyti kitose organizacijose pasiteisinusius problemų sprendimo

būdus. Tai reikalauja kruopščiai parinkti tyrimo strategiją, metodus bei tinkamai tyrimą organizuoti, derinant atskirų tyrimo metodų teikiamus privalumus bei jų derinio sinergijos dėka išvengiant trūkumų, kurie gali mažinti validumą, kai pasirenkamas tik vienas tyrimo metodas ar stokojama kultūrinio jautrumo. Pabrėžtina, jog organizacijų kultūrų tyrimams nepakanka vien populiarių kiekybinių tyrimo metodų, tokių kaip standartizuotų organizacijų kultūrų tipų klausimynų. Vengiant subjektyvumo, pagal galimybes tyrimą reiktų papildyti kokybine dimensija: interviu, stebėjimu, dokumentų analize ar sudėtingesniais tyrimo metodais.

Organizacijos kultūra yra viena sunkiausiai analizuojamų sričių, nes bet kokia kultūrinė analizė tampa intervencija į organizacijos gyvenimą, o tai sąlygoja dar vieną fenomeną – sudėtinga surinkti validžius kultūrinius duomenis dėl organizacijos narių polinkio apsiginti ar persistengti perteikiant informaciją. Dėl šių priežasčių straipsnyje buvo analizuojama kultūrinių tyrimų problematika bei šių problemų sprendimo galimybės.

Literatūra

1. Bellou, V. (2008). Identifying Organizational Culture and Subcultures within Greek Public Hospitals // *Journal of Health, Organization and Management*. Vol. 22, No. 5, pp. 496–509. doi:10.1108/14777260810898714.
2. Buch, K., Wetzels, D. K. (2001). Analysing and Realigning Organizational Culture // *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 22, No. 1, pp. 40–43.
3. Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. - London: Tavistock.
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing*. First Ed. - Reading, MA: Addison-Wesley.
5. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. - Addison-Wesley Publishing Company.
6. Driskill, G. W., Brenton, A. L. (2005). *Organizational Culture in Action – a Cultural Analysis Workbook*. - Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Flamholtz, E. G., Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence // *European Management Journal*. Vol. 20, No. 1, pp. 72–81.
8. Flamholtz, E. G., Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test // *European Management Journal*. Vol. 20, No. 5, pp. 527–536.

9. French, W., Bell, C. (1995). *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organizational Improvement*. - Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, Inc.
10. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. - Clays Ltd, St. Ives plc.
11. Harrison, R. (1970). *What Kind of Organization?* - Development Research Assoc.
12. Yu, T., Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework // *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 7, pp. 37–42.
13. Klein, A. (2011). Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage // *Journal of Business Strategy*. Vol. 32, No. 2, pp. 21–28.
14. Kotter J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN-13: 978-1451655322.
15. LePla, F. J., Davis, S. V., Parker, L. M. (2003). *Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership*. - London: Kogan Page.
16. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove. - CA: Cole.
17. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. - Kaunas: Technologija.
18. Paulin, M., Ferguson, R. J., Salazar, A. M. A. (1999). External Effectiveness of Service Management: A Study of Business-to-Business Relationships in Mexico, Canada and the USA // *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 10, No. 5, pp. 409–429.
19. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. - San Francisco: Jossey-Bass.
20. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4).

Sonata STANIULIENĖ, Dovilė DILIENĖ

ORGANIZATION CULTURE RESEARCH: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

S u m m a r y

Today organization's corporate culture is becoming an increasingly important factor for employee loyalty / disloyalty, as well as company performance. Organization culture has been even given an extraordinary name as social glue. Moreover, the most successful companies in the world have a unique organization culture, and it has recently become very fashionable to research, modify and even copy other organizations' cultures. It is important to note that the change of organization culture is not a one-day move. It is a lengthy process, particularly starting from the study and research of organization culture. This article focuses on organization culture, its research problems and opportunities, the organization cultural types of classification, and the recommended study of organization culture in the organization.

Organization culture is seen as a dynamic, constantly changing and heterogeneous phenomenon. Various researchers for their studies and research distinguish several levels of organization culture. For the study of organization culture is crucial to choose appropriate research methods, as to obtain

a true picture of organization culture. Researchers recommend using not one, but several research methods that are properly matched among each other. The simplest method of analysis to group is the qualitative and quantitative. Scientists still have not agreed what are the best methods available to explore the culture of the organization – both have advantages and disadvantages. Therefore, exploring the culture of the organization there should be used both methods, using advantages of both methods. Each organization's culture is unique; however, researchers studying a variety of organization cultures have distinguished their typologies. Anthropologically each culture has its cultural uniqueness in a certain cultural field. This unique feature makes organization culture impossible to be copied, because one organization even physically is not able to copy the other organization's cultural dimensions. Therefore it is particularly difficult to investigate and make a typology of organization cultures: on the one hand, one needs to discover the uniqueness of each culture, on the other hand, find common solutions for the prob-

lems. This requires careful selection of research strategies, methods, and a properly organized study, a combination of investigative techniques and the benefits of a combination of synergies, avoiding the disadvantages, which may reduce the validity, in case if you choose only one method. It should be noted that quantitative methods, such as standardized questionnaires types of organization cultures, are not very popular. To avoid subjectivity, according to the feasibility study, the method should be complemented by qualitative dimension: interviews, observation, document analysis, and sophisticated methods.

Organization culture is one of the most difficult areas for analysis, since any intervention becomes a cultural analysis of the organization's life, which leads to another phenomenon – it is difficult to collect valid data due to the organization members' self-defence instinct or their tendency to overdo conveying the information about their organization. Thus the article analyzes the problem of cultural research studies and the capabilities to solve these problems.

Straipsnis įteiktas: 2014 09 15
Parengtas publikuoti: 2014 12 01