

Organisatsioonikultuur ja selle tüübid

Kultuuri funktsioonid

- kultuur on 'teine loodus', kultuur on looduse suhtes *teisene*, sekundaarne;
- põhjuseks on asjaolu, et kultuur on *tehislik*, see on inimese tehtud, mitte Looja loodud;
- kui kultuur ei ole looduslik, siis ei ole see ka *pärilik*, seda ei anta edasi geneetiliselt;
- sellest tulenevalt peab kultuuri omandama mittegeneetiliste vahenditega, kultuuri *õpitakse* ja *õpetatakse*;
- kultuuri omandamist peetakse oluliseks seetõttu, et kultuur kannab endas ühiskondlikult *sisukat kogemust*;
- sisukaks peetakse seda kogemust seetõttu, et selles sisalduvad teadmised, väärtused, käitumisnormid, uskumused, mõtlemismallid on varasemal ajal *end õigustanud* ja seega antud kultuuri kandjate jaoks *usaldusväärseid*;
- kultuur on kui varasemate *edusammude pärand*, seetõttu on kultuuril selle kandjate jaoks *väärtus*;
- kuna tegemist on varasemate edusammudega, on kultuur vaadeldav kui *mittepärilik sotsiaalne mälu*;
- kultuur kui sotsiaalne mälu on käsitletav kui *informatsiooni salvestamise, säilitamise ja edastamise mehhanism*;
- see mehhanism kindlustab *taustsüsteemi tähendusliku ühetaolisuse* kommunikatsiooniprotsessis;
- sõnumi edastamiseks tuleb kommunikaatoril (saatjal) see *kodeerida* mingite märkide keelde;
- kodeerimise tulemusel omandab edastatav *informatsioon mingi vormi*, ja teisalt omandavad kasutatavad *märgid teatava tähenduse*;
- retsiipiendil (vastuvõtjal) tuleb saadud teade *dekodeerida*, et mõista sõnumi tähendust;
- antud seoses on kultuur käsitletav kui ühine *tähenduste süsteem*, mis tagab ühesuguse arusaamise teate sisust nii selle saatja kui vastuvõtja poolt;
- kommunikatsiooniprotsessis on tegemist märkidele omistatud, mitte neile immanentselt omase tähendusega, mistõttu võivad erinevates kultuurides sama tähendust kanda *erinevad märgid* ja sama märk kanda *erinevat tähendust*;
- kultuur on *kollektiivne nähtus*, mis on omane teatavale inimkooslusele;
- ühised arusaamad, ühine keel ja ühised kombes *ühendavad* antud koosluse liikmeid ja *eristavad* neid teiste, teistsuguste arusaamade, keele ja kommetega koosluste liikmetest;
- seetõttu võib öelda, et kultuur ühtaegu ühendab ja eristab, erinevate koosluste vahel on *kultuuripiirid* või –barjäärid;
- keelel on kultuuri funktsioneerimises eriline osa, *keel* annab mõtetele *sisu* ja *vormi*;
- keel *tõlgendab* maailma, erinevad keeleruumid ei ole mitte erikeelsed samad maailmad, vaid erinevad maailmad, kus valitseb *erinev maailmataju* ja erinev viis seda taju struktureerida;
- see tuleneb asjaolust, et erinevatel keeltel on mitte ainult erinev *sõnavara*, vaid ka erinev *struktuur*;
- kui kultuur on mittepäriliku informatsiooni organiseerimise ja säilitamise süsteem (kollektiivne mälu), siis on kultuuris nagu igas teiseski süsteemis omad *reeglid* ja *piirangud*;
- kultuuri eristavadki loodusest inimese seatud reeglid, mida looduses ei ole, kultuur on teatav *organiseeritus*;

- kultuur kui *tsiviliseeritus*, kui *normide ja keeldude süsteem* algab sealt, kus kõik ei ole enam lubatud;
- loomulik olek, loomulik käitumine on *looduslik*, see ei ole õige ega vale, see lihtsalt on;
- kultuursus, kultuurne käitumine eeldab kahte alternatiivi, millest üks on *õige* ja aktsepteeritav ning teine on antud kultuurikeskkonnas *sobimatu* ja halvaks pandav;
- tsiviliseeritus kui *kombekus*, kui viisakas käitumine ei seostu rahvuslike iseärasustega, see on omane kõikidele tsiviliseeritud inimestele;
- tsiviliseerituse vastandiks on *barbaarsus*, kultuuri puudumine, kultuurieelne olek ühelt poolt ja *dekadents* kui heade kommete allakäik teiselt poolt;
- kui tsiviliseeritus hõlmab peamiselt inimeseks-olemise *väliseid* atribuute, siis kultuur tähendab eeskätt rahvuslikku *vaimust*, hingelaadi, identiteeti;
- erinevate kultuuride hindamisel tuleks lähtuda *kultuurilise relativismi* põhimõttest, mille kohaselt ei saa eristada õiget ja vale kultuuri või paremat ja halvemat kultuuri – iga kultuur on selle kandjatele sama hea ja (ainu)õige kui meie kultuur meile.

Organisatsioonikultuuri käsitlemise erinevad perspektiivid

[Vt ka SPK7004 jaotusmaterjal – organisatsioonikultuuri määratlused]

Ratsionalism: kultuur kui organisatsiooniliste eesmärkide saavutamise vahend, kui juhtimisinstrument.

- organisatsioon on oma olemuselt masinavärk, teatud liiki mehhanism, ja sel mehhanismil on omad juhtimishoovad;
- organisatsiooni ette on seatud kindlad eesmärgid;
- eesmärkide saavutamiseks tuleb valida otstarbekohased vahendid;
- organisatsioonikultuur on üks võimalikest vahenditest, mis aitab töötajate käitumist normeerida ja nivelleerida;
- selleks, et kultuur töötaks taolise instrumendina, tuleb normid ja väärtused teadlikult välja töötada ja ametlikult kehtestada;
- kultuuri saab hinnata järgmiste parameetrite abil: *suundumus* (kas ja kui suurel määral vastab ametlikele eesmärkidele), *mõjus* (kas ametlik kultuur domineerib organisatsiooni liikmete seas või on alternatiivseid ideoloogiaid), *tugevus* (kas avaldab organisatsiooni liikmetele piisavat survet või saab ametlikust kultuurist kuidagi mööda hiilida);
- organisatsioonikultuur on suur monoliit, ühtne tervik, mis ei salli hälbeid ega mingite subkultuuride teket.

Funktsionalism: kultuur kui muutujate süsteem, kui kohanemismehhanism, mis tagab organisatsiooni säilimise.

- organisatsioon on kui elav organism, mis õpib ja kohaneb;
- organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad kultuurile omaseid põhiväärtusi ja uskumusi;
- ühised väärtused, ühine kultuur aitab neil väliskeskkonnaga kohaneda (adapteeruda) ja organisatsiooni sisemist ühtsust säilitada (integreeruda);
- oluline on kultuuri õppimine, omandamine;
- olulised uurimisküsimused organisatsioonikultuuri puhul on: mida kultuur teeb, kuidas see funktsioneerib, mis ülesandeid täidab, kuidas tekib ja kuidas muutub;
- subkultuurid on loomulik nähtus, kuna organisatsiooni erinevatel osadel on erinevad funktsioonid.

Symbolism: kultuur kui tähenduste süsteem, kui metafoor.

- organisatsioon on sotsiaalne konstrukt, mis toimib oma liikmete teadvuses;
- toimingud organisatsioonis ei tulene kõik põhjuslikest seostest, ei ole seotud ellujäämise vajadusega;
- organismid käituvad, inimene sooritab sümboolseid akte;
- kõik toimingud sõltuvad sellest, mis tähendus neile omistatakse;
- organisatsioonilises tegelikkuses konverteeritakse füüsilise maailma nähtusi sümboolite maailma kujunditeks;
- põhiline uurimisküsimus on: mida organisatsioon oma liikmetele tähendab.

Organisatsioonikultuuri määratlus

Organisatsioonikultuur on mehhanism, mis mõtestab ja korrastab kollektiivset kogemust, aitab mõista, mida üks või teine nähtus või sündmus antud kultuuri kandjate jaoks tähendab ning süvendab seeläbi nende veendumust, et olukord on kontrolli all, st aitab võidelda määramatusega.

Kultuuri ülesehitus

Geert Hofstede

I. Kultuuri vaadeldav osa, igapäevane praktika

- *sümbolid*: sõnad, žestid, žargoon, stiil, rõivastus, soeng, kujundid, objektid, staatuse sümbolid, st kõik, mis kannab tähendust antud kultuuri kandjate jaoks ja jääb võõrastele arusaamatuks;
- *kangelased*: elavad, surnud, reaalsed, imaginaarsed tegelased, kes kehastavad omadusi, mis antud kultuur väärtustab, kes annavad teistele eeskujut;
- *rituaalid*: pöördumine, tervitamine, austusavaldused, tseremooniad, miitingud, liikmeks vastuvõtmine, kooslusest väljaarvamine, st kollektiivsed toimingud, mis tehnilises mõttes on küündimatud, kuid antud inimkooslusele sotsiaalselt olulised, mille väärtus on neis toiminguis endis;

II. Kultuuri tuum

- *väärtused*: eelistused, mida antud kultuur peab oluliseks – mis on selles kultuuris hea/halb, lahke/kuri, aus/ebaaus, ilus/inetu, puhas/räpane, soliidne/ebasoliidne, kombekas/kasvatamatu, loomulik/ebaloomulik, mõistlik/mõistusevastane, auväärne/autu.

Organisatsioonikultuuri ülesehitus

Edgar Schein

I. Väljendustasand

- *artefaktid e. tehiskeskkond*: antud kultuuri füüsilised, käitumuslikud, verbaalsed ilmingud, sellised kui disain, dekoor, ehitised, kunst, riietus, välimus, tseremooniad, rituaalid, traditsioonid, kombed, ergutused, karistused, naljad, argoo, seletused, lood, kangelased, kelmid, kaabakad, kasutatavad metafoorid.

II. Sisutasand

- *väärtused*: teadvustatud, sõnastatud seletused ja õigustused; need on väärtused, mis on kirjas ametlikes dokumentides (hoolivus, avatus, siirus, ausus, kliendikesksus);
- *sügavamad baasarusaamad*: alateadlikud, enesestmõistetavad, sõnades väljendamatad arvamused ja uskumused; need on üheskoos õpitud väärtused, uskumused, arvamused, mis tegelikult juhivad organisatsiooni liikmete käitumist. Baasarusaamade hulka käib arusaamine inimese suhetest loodusega (inimene on looduse meelevald all; inimene ei oota looduselt armuande, vaid võtab neid ise; inimene peab elama loodusega kooskõlas), arusaamine indiviidi ja kollektiivi suhetest (kumb peab konflikti korral taganema), kas tõde on see, mida autoriteedid deklareerivad või see, mida teadus on tõestanud, kas vale on paratamatu või karistatav, kas ajavool on tsükliline või lineaarne, mis on privaatsus ja ruumiline distants.

Organisatsioonikultuur peegeldab alati ka rahvuskultuuri, selle väärtusi ja norme. Organisatsioonikultuuri kaks kõige olulisemat funktsiooni on:

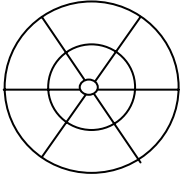
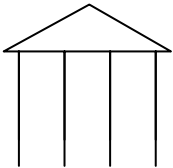
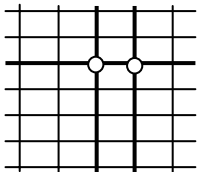
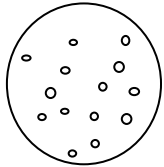
- tõlgendades maailma, võimaldab organisatsioonikultuur antud kollektiivil paindlikult *kohaneda* muutuva tegevuskeskkonnaga (välisfunktsioon)
- sisendades kõigile kollektiivi liikmetele ühiseid väärtusi ja norme, *integreerib* kultuur antud organisatsiooni, loob selle liikmetele 'kollektiivse mina', annab neile ühise identiteedi (sisefunktsioon).

Organisatsioonikultuuri tüübid

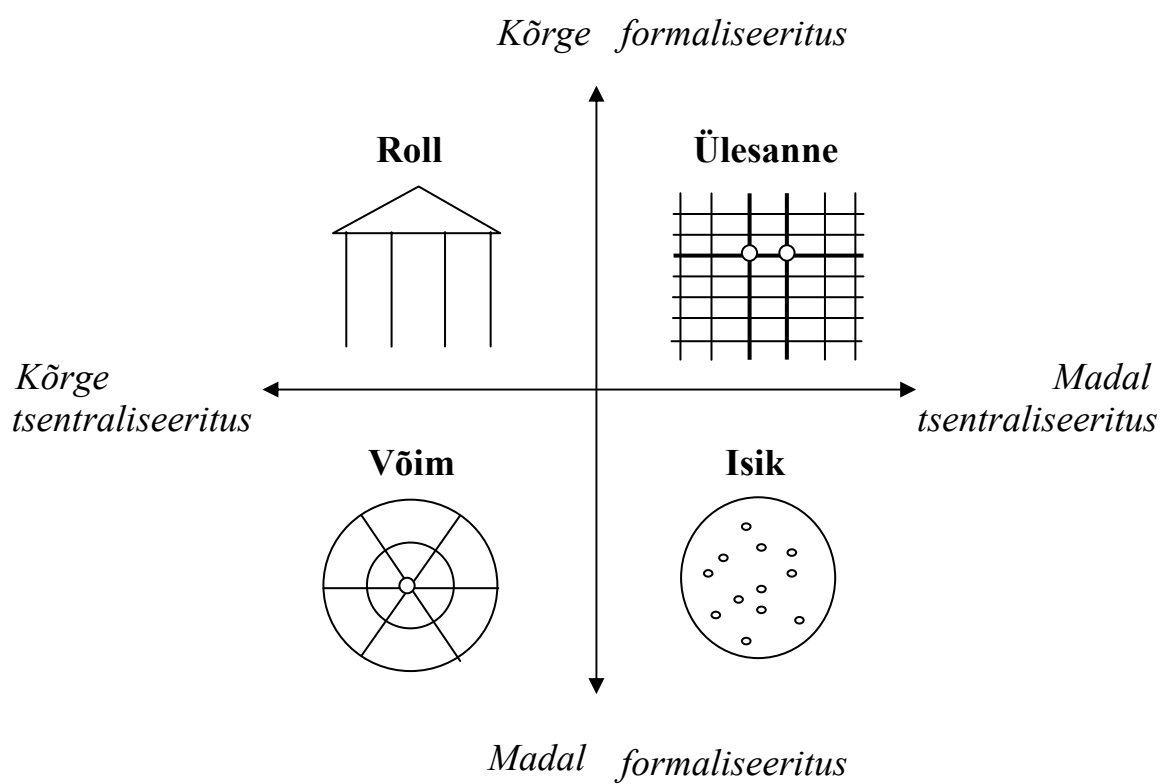
Kultuur on alati *kollektiivne* ja iga kultuur on milleski *ainulaadne*. Kultuuride uurimiseks ja kultuurierinevuste tunnetamiseks püütakse eristada teatavaid *kultuuritüüpe*. Selleks kasutatakse kahte erinevat **meetodit**:

- nn *ideaaltüüpide meetod*, mille abil luuakse 'puhtad', st ainult antud tüübile olulisi jooni kandvad kultuuritüübid (Roger Harrison, Charles Handy);
- nn *dimensioonide meetod*, mille puhul tuletatakse (empiirilisel, teoreetiliselt) mingid mõõdetavad parameetrid, luuakse vastavad skaalad, millele sõltuvalt antud näitajate esinemissagedusest/tugevusest paigutuvad uuritavad kultuurid (Geert Hofstede). Selle meetodi puhul käsitletakse kultuure enamasti kahemõõtmelise maatriksi abil.

Kultuuritüübid ja nende sümbolid Roger Harrisoni ja Charles Handy käsitles

Roger Harrison		Charles Handy	
1972	1992	Jumal	Kujund
Võimule orienteeritud	Võimule orienteeritud	Zeus	
Rollile orienteeritud	Rollile orienteeritud	Apollo	
Ülesandele orienteeritud	Sooritusele orienteeritud	Athena	
Isikule orienteeritud	Toetusele orienteeritud	Dionysus	

Desmond Gravesi käsitus Harrisoni neljast kultuurist



Põhiliste kultuuritüüpide olulisemad muutujad Charles Handy järgi

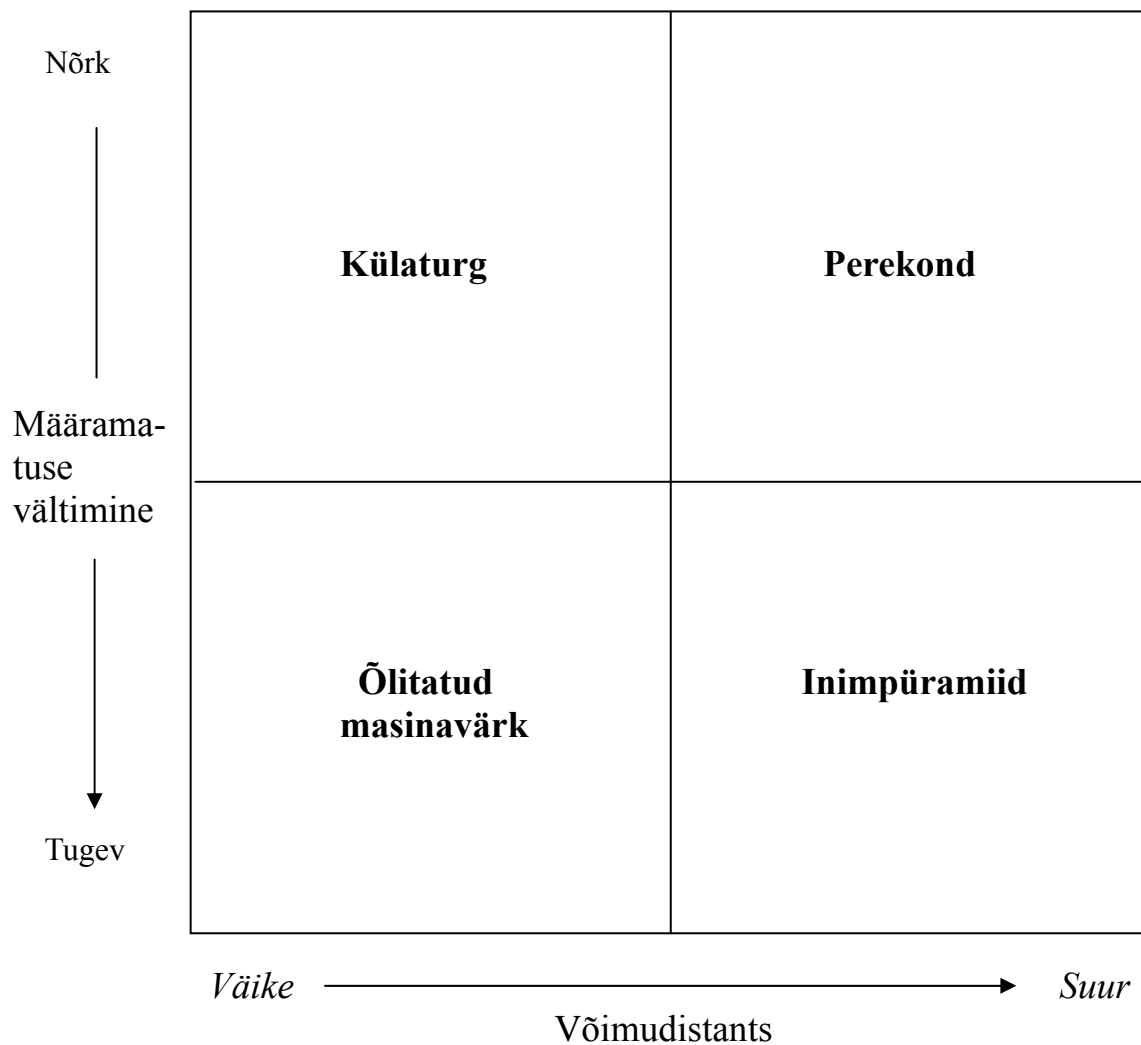
	Võimukeskne	Rollikeskne	Ülesandekeskne	Isikukeskne
<i>Hea ülemus</i>	Range, kindlameelne ja otsustav, aga samas õiglane. Ustavate alluvate suhtes on ta lahke ja leebe, kui vaja, siis ka kaitseb neid.	Korrektne, ei muutu isiklikuks, hoidub ametivõimu kasutamisest isiklikes huvides. Nõuab alluvatelt ainult seda, mis on ametlikult ette nähtud.	Tööülesannetes teistega võrdne. Kasutab oma ametivõimu tööks vajalike ressursside hankimiseks.	Tähelepanelik personali väärtuste ja vajaduste suhtes. Kasutab oma positsiooni tööga rahulolu ja ametialast arengut tagavate tingimuste loomiseks.
<i>Hea alluv</i>	Töökas, leplik ja ülemusele ustav.	Kohusetundlik, usaldusväärne, tuleb toime ametiülesannete ja ametialase vastutusega, hoidub toimingutest, mis võiksid ülemust üllatada või piinlikku olukorda seada.	Hästi motiveeritud, püüab anda oma parima, annab ideid ja teeb ettepanekuid, kuid jätab juhtimise neile, kelle asjatundlikkus ja võimekus on suurem	Eluliselt huvitatud isikliku potentsiaali arendamisest, õpihimuline, võtab meelsasti vastu abi. Suhtub lugupidavalt kaastöötajate vajadustesse ja väärtustesse, aitab kaasa nende arengule.
<i>Organisatsiooni liikmete peamine prioriteet</i>	Ülemuse korraldused.	Oma rolliga seotud ülesanded, kohustused ja nõudmised, väljakujunenud käitumisharjumused.	Tööülesannetest tulenevad nõuded oskuste, võimete, energia, materiaalsete ressursside osas.	Asjaomaste indiviidide isiklikud vajadused.
<i>Organisatsiooni edukad liikmed</i>	Terased, võistluslikud, võimujanused.	Kohusetruud, vastutustundlikud, organisatsioonile lojaalsed.	Kompetentsed, efektiivsed, töötahtelised.	Head ja tulemuslikud suhtlejad, huvitatud inimeste ametialasest kasvust ja arengust.
<i>Organisatsioon kohtleb indiviidi</i>	Nagu oleks tema aeg ja energia kõrgemalseisva ülemuse käsutuses.	Nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.	Nagu kaastöölist, kes pühendab oma oskused ja võimed ühisele üritusele.	Nagu huvitavat ja väärtuslikku isiksust kui niisugust.

<i>Inimesi kontrollib ja mõjutab</i>	Personaalne majanduslik ja poliitiline võim (ergutused, karistused).	Impersonaalne majanduslik ja poliitiline võim, protseduurid ja tegevuse standardid.	Kommunikatsioon, ametialaste nõuete selgitamine, pühendumine seatud eesmärkidele.	Sisemine huvi ja töördõm, hool kaastöötajatest.
<i>Üks isik võib kontrollida teise tegevust</i>	Kui tal on suurem ametivõim.	Kui tema roll näeb ette vastutust teiste töötajate ohjamise eest.	Kui ta on antud tööülesannete osas teistest kompetentsem.	Kui see teine arvab, et antavad juhised aitavad kaasa tema ametialasele arengule.
<i>Tööülesannete jaotamise alus</i>	Ülemuse isiklik äranägemine.	Funktsioonide ja vastutuse ametlik jaotus organisatsioonis.	Antud tööülesande ressursi- ja teadmismahukus.	Organisatsiooni liikmete isiklikud soovid õppida ja areneda.
<i>Töötamise motiiv</i>	Lootus hüvitusele, hirm karistuse ees, lojaalsus kõrgemale võimule.	Lepingulised kohustused ja nende mittetäitmisega kaasnevad sanktsioonid, lojaalsus organisatsiooni kui terviku suhtes.	Rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.	Rõõm tegevusest endast, kaastöötajate vajaduste ja väärtuste arvestamine
<i>Omavaheline koostöö</i>	Toimub siis, kui kõrgemalt poolt nõutakse või siis kui asjaosalised usuvad, et see on neile isiklikult kasulik.	Kui kehtiv kord näeb ette tegevuse koordineerimist.	Kui tööülesande täitmine nõuab ühist jõupingutust.	Kui koostöö pakub rahuldust, motiveerib või nõuab võimete proovilepanekut.
<i>Omavaheline konkurents</i>	Vajalik, et kindlustada isiklikku mõjuvõimu ja hankida soodustusi.	Vajalik, et jõuda kõrgemale ametipositsioonile.	Vajalik, et igaüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel.	Vajalik, et tõmmata endale ja oma vajadustele rohkem tähelepanu.
<i>Konflikt</i>	Allutatakse kontrollile kõrgema ülemuse poolt, sageli ka soodustatakse, et omaenese võimu tugevdada.	Surutakse alla viitega reeglitele, protseduuridele ja vastutusvaldkondadele.	Lahendatakse kõnealuste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.	Lahendatakse kõnealuste isiklike vajaduste ja väärtuste avameelse ja põhjaliku läbiarutamise teel.
<i>Otsustamine</i>	Otsustab see, kellel on kõrgem ametivõim.	Otsustab see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.	Otsustab see, kes antud probleemi osas on kõige suurem spetsialist.	Otsustab see, kes on tulemusest kõige enam isiklikult huvitatud.

<i>Kontroll ja kommunikatsioon</i>	Korraldused tulevad püramiidi tipust allapoole, nii et igähel, kes on kõrgemal ametiastmel, on ametivõim igähe üle, kes on madalamal ametiastmel. Info liigub käsuliini pidi ülespoole.	Juhtnöörid liiguvad funktsionaalseid, ülal tipus ühinevaid püramiide pidi allapoole ja info – ülespoole. Ametivõim ja vastutusvaldkonnad on piiratud omaene püramiidis etendatava rolliga. Horisontaalne infovahetus on pärsitud.	Info tööga seotud nõuete ja probleemide kohta liigub ülesande täitmise keskmest ülespoole ja väljapoole, nii et need, kes vahetult sellega seotud, määratlevad ressursid ja kaasabi, mida ülejäänud organisatsioonilt oodatakse. Koordinatsioon ja ressurssidega kindlustatuse tase määratakse selle info alusel, mida annavad kõik erinevate ülesannete täitmisega seotud keskused. Kogu struktuur nihkub sõltuvalt üleannetest ja sellest, kes ja kus neid parasjagu täidab.	Info ja vastastikune mõju voolab isikult isikule, tuginedes suhetele inimeste vahel, kes kõik on ühiste väärtuste alusel vabatahtlikult ühinenud selleks, et õppida, töötada, üksteist toetada, tunda rõõmu. Koordinatsioon võib määratleda, millisel tasemel panust on vaja, et organisatsiooni säilitada. Ülesanded jagunevad vastastikusel nõusolekul ja kokkuleppel.
<i>Suhtumine keskkonda</i>	Keskkond on džungel, kus igäüks võitleb igähe vastu, ja need, kes teisi ei ahista, saavad ise ahistatud.	Keskkond on korrastatud ja mõistusjärne süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel.	Keskkond on kogum ebatäiuslike süsteemide ja vorme, mida organisatsioon oma pingutuste ja saavutuste abil peab ümber kujundama.	Keskkonnas peituvad nii potentsiaalsed ohud kui ka võimalik toetus. Organisatsioonil tuleb keskkonda manipuleerida, sellest mahlad välja pressida, hambad välja kiskuda ning kasutada seda kui töö- ja mänguruumi organisatsiooni liikmete rõõmuks ja kasvuks.

Allikas. Charles Handy. Understanding Organizations, pp.210-216; Charles Handy. Gods of Management, pp.76-83.

Organisatsioonikultuuri tüübid Geert Hofstede järgi



Allikas. Geert Hofstede. Cultures and Organizations, p.141.

Võimudistants
Geert Hofstede

Väike	Suur
Ebavõrdsus inimeste vahel tuleb viia miinimumini	Ebavõrdsus inimeste vahel loomulik, igati ootuspärane ja isegi soovitatav
Vanemad kohtlevad lapsi kui võrdseid	Vanemad õpetavad lastele sõnakuulmist
Lapsed kohtlevad vanemaid kui võrdseid	Lapsed kohtlevad vanemaid aupaklikult
Õpetaja eeldab õpilastelt algatusvõimet	Õpetaja haarab kogu initsiatiivi oma kätte
Organisatsiooni hierarhia tähendab erinevaid rolle ja funktsioone	Organisatsiooni hierarhia tähendab ülemate ja alamate eksistentsiaalset ebavõrdsust
Palgatasemete vahe organisatsiooni tipu ja madalamate tasemete vahel ei ole suur	Suur erinevus organisatsiooni tipptaseme ja alamate tasemete palkades
Alluvad eeldavad juhi nõuannet	Alluvad ootavad juhi korraldust, mida teha
Võimu kasutamine saab toimuda ainult seaduse raames ning seda saab hinnata hea ja kurja mõõdupuuga	Jõud valitseb õiguse üle – kes iganes on võimul, on õige ja hea
Süsteemi ümberkujundamise teeks on reeglite muutmine (evolutsioon)	Süsteemi ümberkujundamise teeks on juhtkonna väljavahetamine (revolutsioon)

Määramatuse vältimine
Geert Hofstede

Nõrk	Tugev
Määramatus on elus tavaline ja iga päeva tuleb võtta, nagu ta on	Määramatust tajutakse kui ohtu, mille vastu tuleb võidelda
Stress on madal, domineerib subjektiivne rahulolu	Stress on tugev, domineerib subjektiivne ärevus
Tundmatuid riske võetakse rahulikult	Tuntud riske aktsepteeritakse, tundmatud riskid tekitavad hirmu
Mis on erinev, on huvitav	Mis on erinev, on ohtlik
Õpilased tunnevad end hästi avatud haridussituatsioonis ja on huvitatud diskussioonist	Õpilased tunnevad end hästi reglementeeritud haridussituatsioonis ja on huvitatud õigetest vastustest
Õpetaja tohib öelda: „Ma ei tea“	Õpetajal peavad olema vastused kõikidele küsimustele
Reegleid ei pea olema rohkem, kui hädapärast vaja	Reeglite järele tuntakse emotsionaalset vajadust. Isegi kui need ei toimi
Laisklemine on mõnus, pingutada tuleb vaid vajaduse korral	Emotsionaalne vajadus askeldada, töötada pingsalt
Hälbivatesse ideedesse ja toimingutesse tuleb suhtuda tolerantselt	Hälbivad mõtted ja teod tuleb maha suruda
Kui ettekirjutusi ei ole võimalik täita, tuleb neid muuta	Kui me ei suuda ettekirjutusi täita, siis on see meie süü. Sellele järgneb karistus
Mingi ühe grupi tõdesid ei saa teistele peale suruda	Tõde on üks ja see on meie tõde
Oponendid teaduses võivad eraelus olla sõbrad	Oponendid teaduses ei saa kuidagi olla sõbrad

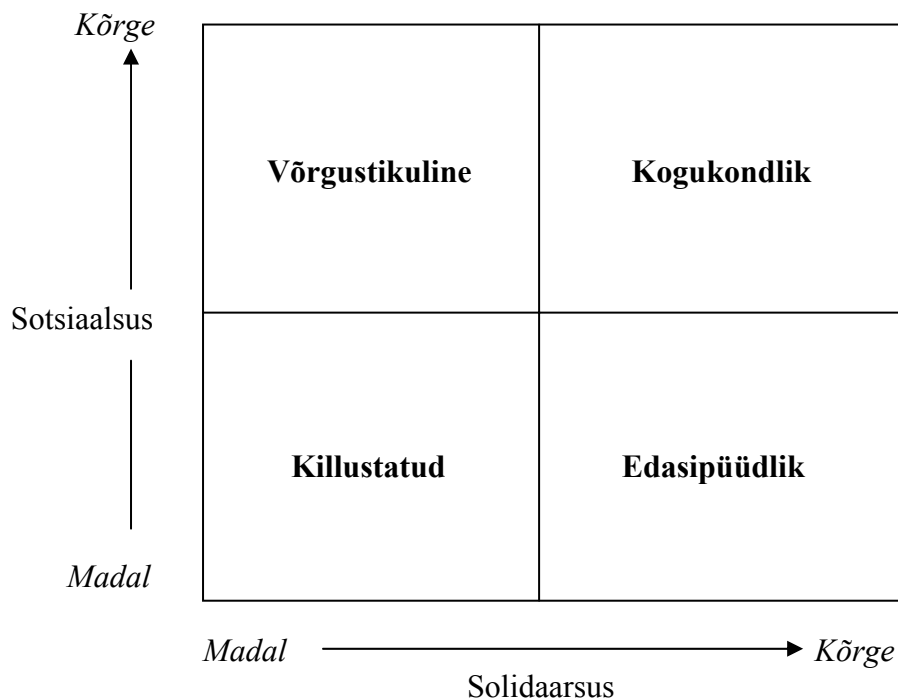
Geert Hofstede: kui me tahame mingist organisatsioonist ettekujutust saada, siis kaks põhilist küsimust on:

- kellel on selles organisatsioonis õigus midagi otsustada, kelle käes on võim, mis määral on see võim koondunud ühte punkti, kui tugev on organisatsiooni tsentraliseeritus;
- kui palju on reegleid ja protseduure, mida tuleb selles organisatsioonis järgida, kui formaalne on asjaajamine, kui äge on paberisõda, kui tugev on organisatsiooni formaliseeritus.

Võimudistants on määratletud organisatsiooni vähemmõjukate liikmete järgi – mis määral need aktsepteerivad, et võim jaotub ebahühtlaselt.

Määramatuse vältimine näitab, mis määral tunnevad kollektiivi liikmed end ohustatuna ebakindlas või tundmatus olukorras.

Organisatsiooni neli arhetüüpi Robert Goffee ja Gareth Jonesi järgi



Põhiliste kultuuritüüpide välimääraja Robert Goffee ja Gareth Jonesi järgi

Valdkond	Võrgustikuline	Edasipüüdlik	Killustatud	Kogukondlik
<i>Ruum</i>	Ametiruumide uksed on avatud või vähemasti mitte lukustatud; Inimesed liiguvad üksteise kabinetides vabalt sisse ja välja. Ametiruumid võivad olla kaunistatud perekonnafotodega, piltide, postkaartide ja plakatitega, sõbralike šaržidega kolleegide aadressil. Ohtrasti ruumi on jäetud ühistegevuseks ja omavaheliseks suhtlemiseks: spordisaalid, baarid, kohvinurgad jne. Soodustused ja privileegid (suurem kabinet, nimeline parkimisplats) on seotud positsiooniga hierarhias, kuid neid võidakse eraldada ka kokkulepete alusel. Organisatsioonil on logo, kuid negatiivse võrgustikuga	Ruumide jaotus on funktsionaalne, soodustab efektiivset tööd. Võimalik on avatud <i>office</i> , kus palju inimesi töötab ühes ruumis, sest see on lihtne, efektiivne ja ökonoomne, mitte aga sellepärast, et töötajad saaksid omavahel lobiseda. Kutsumata külalised ja inimesed, kes „tulid korraks läbi“, saadetakse ilma pikema jututa minema, sest tööd on vaja teha. Tööruumides hoitakse ruumi kokku, kuid fuajee on seevastu disainitud stiilis, mis igati rõhutab organisatsiooni kadestamisväärset edukust. Ametiruumi kaunistavad diplomid, pokaalid, auhinnad varasemate saavutuste eest. Ruumide jaotus	Ruumide jaotus on selline, et inimesed saaksid segamatult töötada. Kabinetide uksed on suletud ja kabinetid ise sisustatud sel tasemel, et sealt ei peagi kuigi tihti väljas käima. Suure osa ajast võivad need kabinetid ka tühjad olla (inimesed on sõidus, konverentsidel, töötavad kodus), aga raske on öelda, on seal keegi kohal või mitte. Mõned töötajad on oma tabamatusele isegi uhked (nali: <i>mis vahe on kolleeg X ja Jumala vahel? Jumal on kõikjal, kolleeg X on ka kõikjal, ainult peale oma kabinetit</i>). Ühiseks kasutuseks mõeldud ruume on virtuaalses või fragmentaarses	Suur osa tööruumist on kas ametlikult (avatud <i>office</i>) või mitteametlikult ühine (käiakse ühest kabinetist teise). Teinekord on raske isegi taibata, kelle kabinet see täpselt on; erilisi tõkkeid ei ole ka osakondade ja funktsioonide vahel. Privilegeeritud tööruume ei ole enamasti kellelgi. Lisaks ametlikult ühistegevuseks ettenähtud ruumidele toimub aktiivne mitteametlik läbikäimine; süüakse ja juuakse otse töökohal. Igal sammul võib näha organisatsiooni logo, tööruumide dekooris korduvad organisatsiooni missioonist, väärtustest, kreedost tuttavad motiivid.

	<p>organisatsioonides visatakse selle üle nalja. Samuti võivad hoone mingid osad olla eristatud, eri viisil kaunistatud ja kaitstud; nii võib marketingiosakond olla koht, kus ei taheta näha rahandusosakonna inimesi ja vastupidi. Võõrad torkavad kohe sellises organisatsioonis kohe silma: koputavad enne sisenemist uksele, on teisiti rõivastatud jne.</p>	<p>sõltub isiklikest saavutustest, parklas on kõik võrdsed, eeliseid võidakse anda ainult klientidele.</p>	<p>organisatsioonis vähe – inimesed töötavad kodus, autos jne.</p>	
<p><i>Kommunikatsioon</i></p>	<p>Räägitakse palju. Kuigi siin on formaalne hierarhia ja ametlikud protseduurid, liigub suur informatsiooni mitteametlikult, suust suhu, telefoni teel, kohtumistel väljaspool koosolekuid. Ametlikele paberitele tehakse enne nende edasisaatmist piki võrgustikku käsitsi märkusi. Elektronposti võidakse kasutada lihtsalt lobisemiseks. Politiseeritud</p>	<p>Kommunikatsioon on kiire, otsene ja käsitleb tööküsimusi. Lühikesed memod ja faktirikkad raportid ei jäta palju ruumi tühja jutu ajamiseks. Konflikte ei ole kombeks lahendada džentelmenlike kokkulepete teel; enamasti toimub otsene konfrontatsioon või pöörduakse õiguslike lahendite poole (<i>kõnelge minu advokaadiga</i>). Piireületav</p>	<p>Jutuajamine piirdub lühida arvamustevahetusega koridoris või telefoni teel. Koosolekutest ei peeta lugu (<i>mis mõte neil on?</i>), ükskõik kui pikad need on, on neid raske korraldada ja juhtida nii, et inimestel poleks igav, et nad ei suhtuks asjasse sapiselt või ei kõnniks lihtsalt minema. Omavahel suheldakse ainult nende inimestega, kes on seda väärt (aitavad probleemi lahendada,</p>	<p>Kommunikatsioon toimub kõiki kanaleid pidi, kuid ülekaalus on omavaheline suusõnaline suhtlemine. Tähtis on ka mitteverbaalne kommunikatsioon; riietus, värvid, sümbolid aitavad inimestel tunda end omavahel lähedasemalt. Organisatsioonisisene infoliikumine tasemetel, osakondade, piirkondade vahel on hea, kuid võõrad jäävad sellest kõrvale.</p>

	<p>võrgustikukultuuris on kombeks teha dokumentidest koopiad kõikidele võtmemängijatele. Hästi juhitud võrgustik ühendab ja integreerib, kuid tihti tekivad funktsioonide, tasemete, valdkondade kaupa klikid ja fraktsioonid, mis takistavad informatsiooni liikumist. Teiselt poolt aga, tänu sellele, et räägitakse palju, on võimalik kiire infovahetus ja loovuse kasv. Suurt tähelepanu võidakse pöörata sellele, et kommunikeerutaks „õigesti“, st stiilile, maneerile, esituslaadile.</p>	<p>kommunikatsioon (tasemete, valdkondade või piirkondade vahel) on lubatud, kui see on ametialane. Koosolekud on asjalikud, hästi planeeritud ja neilt oodatakse rakenduslikku väljundit. Isiklike murede ja probleemide avaldamist peetakse ebasobivaks.</p>	<p>annavad mõne targa mõtte, võivad eraldada mingeid ressursse), muudel juhtudel on reeglits <i>kui teie mind ei puutu, siis mina teid ka ei puutu</i>. Võtmeisikute jutule on raske pääseda, isegi oma osakonnas. Suulise pöördumise asemel võib muidugi pöörduda kirjalikult, kuid pole mingit garantiid, et seda pöördumist keegi ka loeb. Suur osa kommunikatsioonist on suunatud organisatsioonist väljapoole, suhtlemaks klientidega ning ametikaaslastega teistest asutustest.</p>	<p>Keelt risustab kohalik žargoon, mis kinnitab omade ühtekuuluvust ja rõhutab nende erinevust võõrastest. Rääkimisest hoiduda on raske ning isiklike ja ametialaseid saladusi on vähe. Endassetõmbumist, kinnisust peetakse häbiväärseks ning püütakse korrigeerida.</p>
<i>Aeg</i>	<p>Inimesed kasutavad tööaega omavaheliseks läbikäimiseks ja see ei ole karistatav. Usutakse, et inimene, kes ainult töötab, on igav. Suhtlemine jätkub sageli ka pärast tööpäeva. Tööpäev läheb niimoodi</p>	<p>Pikk tööpäev on tavaline, kuigi igauks tohib kohe koju minna, niipea kui töö on valmis. See on selgelt kõigile teadvustatud, tänu väga täpsetele töötulemuste hindamise kriteeriumidele. Isiklikku</p>	<p>Inimesed tulevad tööle ainult siis, kui on hädapärast vaja; normiks on töölt puudumine. Loevad saavutused, mitte aeg (ja saavutamine võib ise võtta küllalt kaua). Suurem osa ajast kulub</p>	<p>Inimesed elavad tööl; professionaalne tegevus on nii kaasakiskuv, et ajalised raamid ei loe. Töö- ja eraelu sulavad ühte; ka kodus olles on tööasjad esikohal. Tihedad ametialased suhted</p>

	<p>küll pikaks, kuid see-eest saab vähemalt osa sellest veeta baaris, klubis või golfirajal. Inimesed saavad omavahel kiiresti tuttavaks ja paljud ongi üksteist tundnud juba pikka aega.</p>	<p>vaba aega (kui seda jääb) hinnatakse kõrgelt ja püütakse kaitsta, kus võimalik. Võtab kaua aega, et õppida inimesi tundma väljaspool nende ametlikku rolli; niisama lobisemist peetakse aja raiskamiseks.</p>	<p>omaenese professionaalse taseme tõstmisele; kõike, mis seda takistab – olgu selleks siis kolleegid, administratiivsed ülesanded, kliendid – peetakse aja raiskamiseks. Inimesed võivad aastaid töötada „koos“, ilma, et nad üksteist tunneksid (levinud veaks on seda klientide ees välja näidata, kui peaks toimuma mõni harv koosviibimine). Hoolikas aja juhtimine, aja- ja päevakava koostamine ning täitmine on võtmeoskus.</p>	<p>kasvavad üle sõpruskondades, abieludeks, „romaanideks“ töökaaslaste vahel. Töö muutub elulaadiks; inimestevahelised suhted, mis ei ole vahetult seotud professionaalsete huvidega, on aja raiskamine (töö on puhkus ja vastupidi).</p>
<p><i>Identiteet</i></p>	<p>Inimesed samastuvad üksteisega; tihedad sotsiaalsed sidemed tugevdavad omavahelise individuaalse sarnasuse tunnet. Erinevusi ei rõhutata, ja kui isikupära üldse milleski väljendatakse, siis mingites teisejärgulistes detailides nagu rõivastumisstiil või</p>	<p>Inimesed samastuvad võitude ja saavutustega. Kuigi ka siin on käitumisharjumused nagu igal pool mujal, ollakse valmis aktsepteerima ja isegi õhutama inimestevahelisi erinevusi, kui sellest on kasu tulemuslikkuse tõstmisel. Inimesi hoiavad koos ühised kogemused, eesmärgid ja huvid, mitte</p>	<p>Inimesed samastuvad individualismi ja vabaduse ideega, omaenese professionaalse täiuslikkusega ning organisatsiooniga, mis nende tegevusse võimalikult vähe sekkub. Indiviidide vahel on märkimisväärseid erinevusi, kuid see ei mõjuta tulemusi (tööde</p>	<p>Inimesed samastuvad oma organisatsiooni väärtuste ja missiooniga. Kreedo hakkab elama; sõnades väljendatut lavastatakse, mängitakse, kehastatakse, viiakse ellu. Töö muutub elulaadiks. Valitseb logode, sümbolite, sõjahüüete küllus. Ülemäärane identifitseerumine (koos</p>

	<p>keelekasutus. Tähtsaks peetakse sotsiaalseid rituaale, mis seovad inimesi ühte ka siis, kui nad on kollektiivist juba lahkunud (klubilised üritused, pensionäride kokkutulekud, vilistlaste nõukogud). Isiklik ustavus on tugev, kui oma organisatsiooni kritiseeritaksegi, siis läbi musta huumori, kuna see on sama kui kritiseerida iseennast.</p>	<p>vastastikused tunded. Sidemed kollektiiviga on instrumentaalset laadi; kui see on kasulik, võidakse minna tööle ka konkurendi juurde. Sedalaadi ebalojaalsust, nagu ka senise tööandja nõrkuste halastamatut ärakasutamist ei peeta kuigivõrd häbiväärseks.</p>	<p>vastastikune sõltuvus on vähene) ja ainult kinnitab vabaduse väärtust. Lojaalsust tuntakse pigem sama eriala professionaalide kui organisatsiooni suhtes. Eraelu on sageli salapärane; killustatud organisatsioonis töötamisega kaasnev üksindus nõuab tugevat kompensatsiooni.</p>	<p>seniste edusammudega) võib kaasa tuua perspektiivitunde kaotamise, ükskõiksuse kriitika suhtes ja enesega rahulolu. Lojaalsus organisatsiooni suhtes on metsik. Ka need, kes lahkuvad, toetavad seda jätkuvalt. Nende kestev leegitsev kiindumus võib neile edasises karjääris ka takistuseks saada. Samastumine tööga kandub üle isiklikku ellu – kõigile rõivastele õmmeldakse firma logo, kodus tarbitakse oma firma toodangut, puhkepäeviti käiakse firmakaupluses sisseoste tegemas.</p>
--	--	--	--	--