

თავი VI. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე

1.1. ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა

ყოველ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებს და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს, “ფოლკლორს” ანუ კომპანიის ფასეულობების ისტორიას, ტაბუს სისტემას ან “მიუღებელ გადაწყვეტილებებს”. ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედებების საშუალება, რომელიც გადაიზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია. მას ამა თუ იმ ხარისხით ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს. ის აგრეთვე უნდა აითვისონ და ნაწილობრივ მანინგ ალიარონ ახალბედებმა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ გახდებიან კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები.

ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების და მითების ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ და მის მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს და გადაეცემა ყოველ მის წევრს ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებს შიდა გარემოს მრავალრიცხოვანი ფაქტორები. მისი საფუძველია ორგანიზაციის მრწამსი და ფილოსოფია, რომელიც განმარტავს, თუ რატომ მოქმედებს იგი არსებული სახით და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში და ბიზნესის იმ პრინციპებში, რომლებიც დეკლარირებულია ხელმძღვანელობის მიერ. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენლებია: კომპანიის ეთიკური სტანდარტები, ოფიციალური პოლიტიკა, სხვადასხვა პარტნიორებთან ურთიერთობები, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები, მოთხოვნები თანამშრომელთა ქცევისადმი, ის ატმოსფერო, რომელიც სუფევს კომპანიაში და გამოარჩევს მას სხვებისგან. ყველა ზემოთ მოტანილი ფაქტორი, რომელთაგან ზოგიერთი ყოველთვის არ არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, განსაზღვრავს ორგანიზაციულ კულტურას.

რწმენა და მეთოდები, რომლებიც წარმოქმნის ორგანიზაციულ კულტურას, სათავეს იღებს სხვადასხვა წყაროდან: მუშაკისგან, რომელიც მოიპოვებს განსაკუთრებულ ავტორიტეტს, ფორმალური ან არაფორმალური ჯგუფისგან, მენეჯერებისგან. ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა ატრიბუტი შესაძლოა წარმოიშვას “ქვემოდან” ან დამკვიდრდეს ხელმძღვანელობის მიერ. ხშირად კულტურის საკვანძო კომპონენტებს ორგანიზაციის ფუძემდებელი ან რამდენიმე ძლიერი ლიდერი ამკვიდრებს. “ზემოდან” დამკვიდრებული კულტურის ელემენტები თანდათანობით იდგამს ფესვებს ორგანიზაციაში, რის შემდეგაც გავლენას ახდენს მის ატმოსფეროზე ახალი თანამშრომლების ქცევების ფორმირების გზით. სწრაფად მზარდ ორგანიზაციებში კულტურა “თავისთავადაც” შეიძლება შეიქმნას და არა რომელიღაც პრინციპების გავლენით. ასე იმის გამო ხდება, რომ სამუშაოზე აყვანისას

ძირითადი კრიტერიუმია კანდიდატის ტექნიკური უნარები და გამოცდილება და არა მრწამსი და ფასეულობები.

ყველაზე გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი მთავარი ელემენტისაგან: საერთო ფასეულობებისგან, ქცევის ნორმების ნაკრებისაგან, საერთო ფასეულობების შენარჩუნებისა და განვითარებისთვის საჭირო სიმბოლოებისა და სიმბოლური ქმედებებისგან.

საერთო ფასეულობები ორგანიზაციული კულტურის საფუძვლად გვევლინება და განსაზღვრავს, თუ რა არის მთავარი მისი სუბიექტების აზრით. კოლექტივის ნებისმიერ წევრს შეუძლია ჩამოთვალოს და განმარტოს საერთო ფასეულობები, რადგან ის საყოველთაოდ არის აღიარებული და მიღებული. საერთო ფასეულობებს განეკუთვნება: საკვანძო აქტივები ან ჩვევები; პრაქტიკულ ქმედებებზე კონცენტრაცია; საქმიანობის შედეგები; ფუნქციური მიმართულებისადმი ყურადღება; მენეჯმენტის სტილი; საერთო მიზანი.

ქცევის ნორმები. ორგანიზაციული კულტურა სხვებისგან რომ განსხვავდებოდეს, მან უნდა გამოიმუშაოს მისთვის დამახასიათებელი ქცევის ნორმები, რომლებიც გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის ყველა წევრის გადაწყვეტილებაზე. განვითარებული და კარგად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები ეფექტურ გავლენას ახდენს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებზე. ქცევის ნორმებს გააჩნია ორი მახასიათებელი: ინტენსიურობა ანუ მოსალოდნელ შედეგთან თანხმობის ან უთანხმოების დონე და კონსენსუსი ანუ ქცევის ნორმის კოლექტივის მიერ აღიარება. ქცევის ნორმები ახდენს საერთო ფასეულობების შესაბამისი ქმედებების სტიმულირებას.

სიმბოლოები და სიმბოლური ქმედებები. ორგანიზაციული კულტურა წარმოიშობა და ვითარდება სიმბოლოებისა და სიმბოლური ქმედებების მეშვეობით. მათი ჩამონათვალი საკმაოდ დიდია, თუმცა ქვემოთ მოტანილია მათ შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვნები:

დამფუძნებელი და ორიგინალური მისია მიუთითებს კომპანიის წარმოშობის ორიგინალურ სათავეებზე. ეს შეიძლება იყოს როგორც ძლიერი პიროვნება – კომპანიის დამფუძნებელი, ასევე მისი მართვის სტილი და დაფუძნებისას ჩამოყალიბებული მისია;

მიზაძვის თანამედროვე პერსონაჟი. ფასეულობების და ნორმების გადაცემას, პერსონალიზაციას და განმტკიცებას ხელს უწყობენ თანამედროვე გმირები და პერსონაჟები, რომლებიც შეიძლება მიზაძვის ობიექტებად იქცნენ;

ქმედებები. თუ როგორ მოქმედებს ხელმძღვანელი, როგორ ხარჯავს ის დროს, შეიძლება იქცეს სიმბოლოდ და გავლენა იქონიოს ორგანიზაციულ კულტურაზე;

მთავარი საკითხები. როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობას სურს, შეცვალოს კომპანიის ორიენტაცია, ის წამოაყენებს ე.წ. მთავარ საკითხს და სისტემატურად აპელირებს მასზე;

რიტუალები. რიტუალები, დაწყებული სამსახურში აყვანის ცერემონიიდან, დამთავრებული სადილის წესებით, ასევე ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე.

“ფოლკლორის” როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. ძალიან ხშირად კომპანიის კულტურა ყალიბდება იმ ლეგენდების გავლენით, რომელსაც სტაჟიანი თანამშრომლები უყვებიან ახალბედებს. მათში ასახულია ორგანიზაციის ტრადიციები და პრინციპები. მაგალითად, კომპანია FedExი ყველაფერს აკეთებს, რათა შეინარჩუნოს აშშში უსწრაფესი საფოსტო მომსახურების კომპანიის იმიჯი. FedExში ერთერთი ყველაზე გავრცელებული ლეგენდა მოგვითხრობს იმ ფოსტალიონის შესახებ, რომელსაც არ აღმოაჩნდა სათავსოს გასაღები. გზავნილები რომ დანიშნულებისამებრ დროულად ჩაებარებინა, იგი არ დაელოდა მეორე დღეს, როდესაც შეეძლო, მოეპოვებინა გასაღები, მოხსნა სათავსო, ჩატვირთა ავტომობილში და წაიღო სადგურში. იქ ყუთი გახსნეს, ამოიღეს ფოსტა და მეორე დღეს გზავნილები ადრესატებს დაურიგეს. ამ ლეგენდით კომპანია ნათლად მიუთითებს თანამშრომლებს, თუ როგორ ქცევას ელოდება მათგან.

1.2. ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურის ფუნქციები

მენეჯმენტს მხოლოდ გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომლის დროსაც მენეჯერები გარკვეულწილად აკონტროლებენ წევრებს შორის ურთიერთობებს და ზოგ ფაქტორს, რომლებიც წევრთა შრომისადმი დამოკიდებულებაზე ახდენენ გავლენას.

ეს დამოკიდებულებები თავის მხრივ ბიზნეს გარემოში მოქმედი მრავალი ფაქტორის ზემოქმედების ქვეშ იმყოფებიან, რომელიც მენეჯერთა პირდაპირი კონტროლის გარეთაა და რომელთა შეცვლა მენეჯერებს ჩვეულებრივ არ ხელეწიფებათ. მენეჯმენტს არ შეუძლია ეროვნული კულტურის ცვლილება გამოიწვიოს; მხოლოდ დიდად ძალმოსილი ორგანიზაციები ახერხებენ სამართლებრივ სისტემაში ქმედითი ცვლილებების განხორციელებას. ჩვეულებრივ, ყველაზე დიდი რაც კი შეიძლება მენეჯმენტმა მიაღწიოს, არის ამ გავლენათა გაშუალება და შერბილება.

ეს გარემოებითი ფაქტორები მოიცავს:

- ეროვნულ ეკონომიკურ პირობებს, მაკროეკონომიკურ ფაქტორებს, სახელმწიფო ეკონომიკურ პოლიტიკას;
- სამართლებრივ სისტემას;
- საწარმოო ნორმებს, გასამრჯელოსა და წარმოების პირობებს მსგავს ორგანიზაციებში;
- ეროვნულ კულტურას.

რომელს აქვს უფრო მეტი გავლენა ადამიანის ფასეულობებსა და ქცევაზე, ეროვნულ კულტურას თუ ორგანიზაციულ კულტურას? საკითხი მნიშვნელოვანია, რამდენადაც იგი კონტროლის დონის გამოკვლევისაკენ მიგვიძღვის, რომელიც ტრანსეროვნული კომპანიის სათაო ოფისს შეიძლება სინამდვილეში ჰქონდეს სხვა კულტურის გარემოში მყოფ თავის საზღვარგარეთულ შვილობილ კომპანიაზე. იმ შემთხვევაში თუ წევრებზე ორგანიზაციული კულტურა ეროვნულ კულტურაზე მეტად ზემოქმედებს, სათაო ოფისს შეეძლება უშუალოდ განაპირობოს შვილობილი კომპანიის სამმართველო პერსონალის ქცევა. მაგრამ თუკი ეროვნულ კულტურას აქვს მეტი გავლენა, მაშინ სათაო ოფისს ადგილობრივი ფასეულობებისათვის ანგარიშის გაწევა მოუწევს სტრატეგიის, სისტემებისა და

სტრუქტურების ჩამოყალიბების დროს; ხოლო შვილობილი კომპანიის პერსონალი თუ როგორ გაიგებს და განახორციელებს სტრატეგიას, ეს დიდად იქნება განპირობებული ადგილობრივი კულტურისაგან.

სათაო ოფისის ყოველთვის შეუძლია იმედი ჰქონდეს, რომ არ მიაქცევს ყურადღებას ეროვნულ ფასეულობებს, მაგრამ ეს ყოველთვის არ არის გამართლებული პრაქტიკული მოსაზრებების გამო და მცდელობა შესაძლოა დროის ფლანგვა და ადგილობრივი ზნეობის დამაზიანებელი საქმე აღმოჩნდეს. ეს არ ნიშნავს, რომ სათაო ოფისის ფასეულობათა სისტემა არასოდეს იქნება გადატანილი საზღვარგარეთ. ცხადია, თუ კულტურა მეტნაკლებად ნაცნობია და წევრებს სათაო ოფისის ფასეულობებთან ურთიერთობის თუ რაიმე გამოცდილება აქვთ, მაშინ ფასეულობათა გადატანა უფრო მარტივად მოხერხდება.

ჰოფსტიდის მოდელს თუ გამოვიყენებთ, შევძლებთ ასეთი დასკვნები გავაკეთოთ:

- ყოველ ორგანიზაციას საკუთარი უნიკალური კულტურა აქვს;
- მენეჯმენტს იმედი აქვს, რომ ორგანიზაციული კულტურის აგებისა და ანალიზისას შეძლებს, განჭვრიტოს სამუშაო ძალის დამოკიდებულებები და ქცევა რუტინულ ვითარებებში;
- ორგანიზაციის წევრებს უწევთ შეისწავლონ მისი კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში მთლად ერთმნიშვნელოვნად ვერ გავიგებთ ეროვნული კულტურისათვის მიღებულ დასკვნებს. კერძოდ, რომ (ა) კულტურა თაობიდან თაობას გადაეცემა და (ბ) შეიცავს ფასეულობათა სისტემას. ეროვნული კულტურის ფასეულობებს ადამიანი სწავლობს ოჯახში, მეგობრებისაგან, სკოლაში, მედიიდან და სხვ. ორგანიზაციაში აღქმა იმისა, თუ ვინაა პასუხისმგებელი არსებითად სწავლაზე, იცვლება ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ქმნადობის მიხედვით. მენეჯმენტი იმედოვნებს, რომ იმოქმედებს როგორც ძირითადი „მასწავლებელი“ პოზიტიური კულტურის აგებისა და მხარდაჭერის პროცესში. თუმცა თუ ვინმე ეთანხმება კულტურის ბუნებრივ განმარტებას, ვიდაცას უწევს ჩათვალოს, რომ სამუშაო ძალის ფასეულობები არაფორმალური გახდა, მაგალითად, ჭორების, არაოფიციალური ამბების და მფარველობის ქვეშ მყოფი ქსელის მემშვეობით.

ფასეულობებს ეროვნულ კულტურაში სიცოცხლის პირველივე კვირიდან სწავლობენ და უმეტესად ამგვარი სწავლების გამო გაუცნობიერებელია. იგი ფსიქიკის ღრმა შრეებს სწვდება და პიროვნებას აყალიბებს ფასეულობების საშუალებით, რომელიც მთელი ცხოვრების განმავლობაში განაპირობებს მის ქცევას.

მეორე მხრივ ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა და ზეგავლენა შედარებით ზერელეა, რადგან

- პირადი გამოცდილების დაგროვება ორგანიზაციულ კულტურათა მთელი წყების სწავლით ხდება;
- პიროვნებას სწავლის ქმედითი მიზეზები აქვს, მაგალითად, რათა შეესატყვისებოდეს სკოლას, შეინარჩუნოს სამსახური და ა.შ.. როცა პიროვნება

თავისი ცხოვრების მომდევნო საფეხურზე გადადის, გარკვეული მიზეზები ქრება და ძველი ორგანიზაციის კულტურის ფასეულობები ახალი ორგანიზაციის ფასეულობებისაგან გამეკვებული აღმოჩნდება.

პიროვნებანი ამა თუ იმ ორგანიზაციას თავისი ცხოვრების ნაწილს თავისუფალი ნებით უკავშირებენ და ასევე თავისი ნებით ტოვებენ მას. ადამიანები, რომელთა თვალსაზრისები და ქცევა არ შეესაბამება ორგანიზაციაში გაბატონებულ კულტურას, სავარაუდოდ მას მიატოვებენ.

სხვადასხვა დროისათვის ორგანიზაციული კულტურა შესაძლოა ერთმანეთის საწინააღმდეგო ელემენტებს შეიცავდეს. მაგალითად, ახალი მთავარი აღმასრულებელი მმართველი როცა ახალი სტრატეგიული მიზნებისაკენ მიუძღვის ორგანიზაციას, ძალისხმევას არ იშურებს, ახალი მიზნების შესატყვისი ახალი კულტურული პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად.

ჩამოთვლილი ფაქტორებს თუ შევუდარებთ ეროვნული კულტურის მახასიათებლებს, ნათელი გახდება, რაში მდგომარეობს განსხვავება ეროვნულ და ორგანიზაციულ კულტურას შორის. მათგან მთავარი მაინც შეიძლება ის იყოს, რომ შრომითი ცხოვრების განმავლობაში მრავალი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და მოშორება ხდება, მაშინ როცა ეროვნული კულტურა სიცოცხლის ბოლომდე თან სდევს ადამიანს.

1.3. ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები და დაბრკოლებები

ორგანიზაციული კულტურა სხვადასხვა კომპანიის ბიზნესზე განსხვავებულ გავლენას ახდენს. ზოგიერთ ფირმაში ძლიერი კულტურაა და იგი გვევლინება საქმიანობის ბირთვად, ზოგან კი სუსტია და არ გამოდგება მხარდამჭერად სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. იმ კომპანიებში, სადაც ძლიერი კულტურა არსებობს, ის იმდენად მყარად არის ფესვგადგმული, რომ ფასეულობათა სისტემის და ქცევის ნორმების უგულებელყოფა სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების პროცესში არ შეიძლება. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიას გააჩნია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ფასეულობები და პრინციპები, რომლებსაც ხელმძღვანელობა დიდი ხნის განმავლობაში შეიმუშავებდა და ნერგავდა. ამ შემთხვევაში კულტურა ორგანულად არის დაკავშირებული შრომით ატმოსფეროსთან და მას თანამშრომლების აბსოლუტური უმრავლესობა იზიარებს. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის რევიზია არ ხდება ხელმძღვანელობის შეცვლის დროსაც კი. ახალი სტრატეგიის შემუშავების ან ძველის კორექტირების შემთხვევაში, თუ ის არ ეხება კულტურის ძირითად ასპექტებს, ძლიერი კულტურის მთავარი ელემენტები აგრეთვე უცვლელი რჩება.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას განაპირობებს სამი ფაქტორი:

ძლიერი ლიდერის არსებობა, რომელიც ამკვიდრებს იმგვარ ფასეულობებს, მეთოდებს და პრინციპებს, რომელიც კეთილსასურველია კლიენტურისთვის, კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის;

კომპანიის მიერ არსებული ტრადიციების დაცვა, რაც დიდად ეხმარება გადაწყვეტილებების მიღებას და სტრატეგიის რეალიზებას, თუ ისინი არ ეწინააღმდეგება კულტურის ნორმებს;

სამ საკვანძო პარტნიორზე კლიენტებზე, თანამშრომლებზე და აქციონერებზე გულწრფელი ზრუნვა.

ძლიერი კულტურის ჩამოყალიბებას ასევე განაპირობებს ლიდერებს შორის მემკვიდრეობითობა, კოლექტივის არამრავალრიცხოვნება და მდგრადობა, ტერიტორიული კონცენტრაცია და კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას, მეტად ღირებული აქტივია, ხოლო ძლიერი კულტურა, რომელიც ეწინააღმდეგება მას ძნელად სატარებელი ტვირთი.

სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მთავარი მახასიათებლებია: მასში მრავალი სუბკულტურის არსებობა; საერთო ორგანიზაციულ ფასეულობათა სისტემის, ქცევის ნორმების და მყარი ტრადიციების უქონლობა. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანია გამოირჩევა შეკრულობის დაბალი დონით და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სუსტი კავშირებით. ამ შემთხვევაში ტოპმენეჯმენტი არ აწარმოებს საერთო კორპორატიული ფილოსოფიის, ერთიანი ფასეულობათა სისტემის და მუშაობის ეფექტური მეთოდების სისტემატურ დამკვიდრებას, რის გამოც კოლექტივის წევრებს არ გამოუმუშავდებათ ერთიანობის შეგრძნება. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის პირობებში მუშაკები კომპანიას აღიქვამენ მხოლოდ როგორც სამუშაო ადგილს, ხოლო შესრულებულ სამუშაოს შემოსავლის წყაროდ. ამიტომ სუსტი კულტურა არასაკმარის მხარდაჭერას უწევს სტრატეგიის რეალიზებას, ან ასეთი მხარდაჭერა საერთოდ არც არსებობს, თუმცა ის, როგორც წესი, არც სტრატეგიის განხორციელებას უშლის ხელს.

ზოგჯერ ორგანიზაციული კულტურა იმგვარ ფორმებს იღებს, რაც აუარესებს კომპანიის საერთო მწარმოებლურობას. არაჯანსაღი კულტურის ერთერთი მაჩვენებელია შიდა გარემოს პოლიტიზება, ეს ხდება მაშინ, როდესაც გავლენიანი მენეჯერები თვითნებურად მართავენ „მათ სამკვიდროს“ და ეწინააღმდეგებიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ცვლილებებს. კულტურის პოლიტიზების დროს ბევრი საკითხი წყდება ძალისმიერი ან პოპულისტური მეთოდებით. წინა პლანზე გადმოდის ცალკეული ქვედანაყოფების მისწრაფებები, ხოლო საერთო ორგანიზაციული მიზნები მეორეხარისხოვანი ხდება. არაჯანსაღი კულტურის მეორე თვისებაა კონსერვატულობა, რაც მტრულ დამოკიდებულებაში ვლინდება ცვლილებისა და იმ ადამიანების მიმართ, რომლებიც მათ ატარებენ. ამ დროს ხდება ინიციატივის და სრულყოფის მისწრაფების ჩაკვლა და კარიერის გაკეთების პირობად გვევლინება “სტატუს ქვოს” შენარჩუნების უნარი. სიახლეებისადმი მტრული დამოკიდებულება ხშირად ახასიათებთ იმ კომპანიებს, რომლებსაც მრავალსაფეხურიანი მმართველობითი სტრუქტურა გააჩნიათ, მაგრამ გარდაუვალი ცვლილებების წინაშე დადგნენ.

არაჯანსაღი კულტურის მესამე თვისებაა იმ მენეჯერების დაწინაურება, რომლებიც ყოველთვის ზუსტად ასრულებენ ბიუჯეტს, მკაცრად აკონტროლებენ მათდამი დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების საქმიანობას და ყურადღება კონცენტრირებული აქვთ მმართველობით მეთოდებზე. ამ დროს უნდა დაწინაურდნენ ის ხელმძღვანელები, რომლებსაც კარგად აქვთ გააზრებული კომპანიის მისია, მიზნები და სტრატეგია, იცნობენ ორგანიზაციულ კულტურას, საკუთარი თავი გამოავლინეს, როგორც ეფექტიანმა მენეჯერებმა და შეუძლიათ თანამშრომლების სტიმულირება. პირველი ტიპის მენეჯერები კულისებში ბრძოლის ოსტატები არიან, მაგრამ არ გააჩნიათ შემოქმედებითობა და ახალი სტრატეგიების დანერგვის უნარი, რის გამოც ვერ ქმნიან ახალ კონკურენტულ უპირატესობებს და ორგანიზაციულ კულტურას.

არაჯანსაღი კულტურის მეოთხე თვისებაა მოწინავე კომპანიების გამოცდილების შესწავლის და წარმატებული მეთოდების გაზიარების სურვილის უქონლობა. თუ კომპანია დიდხანს მოღვაწეობს წარმატებით და დარგის ლიდერის პოზიცია უკავია, მისი ხელმძღვანელები ზოგჯერ ინერტულები და თვითკმაყოფილები ხდებიან. ისინი თვლიან, რომ გააჩნიათ პასუხები ყველა კითხვაზე. რეალობას მოწყვეტილნი, ხშირად ვერ ითვალისწინებენ ახლად წარმოქმნილ პროცესებს და უშვებენ შეცდომებს, რითაც ამცირებენ კომპანიის ეფექტიანობას.

სწრაფად ცვალებად გარე გარემოში ღირებულ აქტივად გვევლინება ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა. თუ დინამიკურ გარემოში მოქმედ კომპანიას უნდა, დიდი ხნის განმავლობაში შეინარჩუნოს ეფექტიანობა, მას ახალი სტრატეგიების დანერგვა მოუწევს, რაც ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებასაც გამოიწვევს. ამგვარი მანევრულობის მიღწევა მოითხოვს ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიას, ეფექტურად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე. ადაპტური კულტურის მქონე ორგანიზაციის წევრებს არ ეეჭვებათ, რომ კომპანია გადალახავს ნებისმიერ საფრთხეს და მოახდენს ყველა შესაძლებლობის რეალიზებას, ამიტომ ისინი მზად არიან რისკის გასაწევად, არ უფრთხიან ექსპერიმენტებს, სიახლეებს, სტრატეგიისა და მუშაობის მეთოდების ცვლილებებს და მზად არიან მათთვის, როდესაც ეს საჭიროა დაინტერესებული მხარეების კლიენტების, თანამშრომლების, აქციონერების, მიმწოდებლების და საზოგადოებრიობისთვის.

ადაპტური ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიები აქტიურ პოზიციას იკავებენ პრობლემების გამოვლენისა და შეფასების დროს. ასევე აქტიურად იღვწიან გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზებისთვის. მსგავს კომპანიებში შექმნილია ატმოსფერო, რომელიც განაპირობებს გრძელვადიან წარმატებულობას. მენეჯერები სათავეში უდგანან და წახალისებენ ახალი საქონლის შემუშავებას, საჯაროდ მსჯელობენ თანამედროვე იდეებზე და მზად არიან, ბიზნესში წამყვანი პოზიციების მოსაპოვებლად რისკი გასწიონ. გარე გარემოს ცვლილების ან ახალი შესაძლებლობის გამოჩენის საპასუხოდ არსებული სტრატეგიები და სამუშაოს მეთოდები სწრაფად განიცდის კორექტირებას. ამავე დროს, ადაპტური კულტურის ქონა არ ნიშნავს ცვლილებების მხოლოდ ცვლილებებისთვის გატარებას და კურსი და პოლიტიკა იმგვარად კორექტირდება, რომ არ დაზიანდეს კომპანიის უმნიშვნელოვანესი

პრინციპები და ფასეულობები. თანამედროვე პირობებში ადაპტურ კულტურას ყველაზე ხშირად ფლობენ საინფორმაციო დარგებში მოღვაწე კომპანიები, რადგან ისინი დინამიკურ გარემოში მუშაობენ.

ადაპტური კულტურის ერთერთი განმასხვავებელი მახასიათებელია ტოპმენეჯერების საქმიანობა, რომლებიც გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისას ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესებს ითვალისწინებენ. კმაყოფილი კლიენტები, კომპანიის მყარი მდგომარეობა და გრძელვადიანი კეთილდღეობა მისი ხელმძღვანელობის მიერ დაინტერესებული მხარეების სურვილების დაკმაყოფილების ყველაზე კარგ საშუალებებად განიხილება. თანამშრომლების კეთილდღეობისთვის მენეჯერთა ზრუნვა ხელს უწყობს პერსონალის მხრიდან ცვლილებებისთვის მხარდაჭერას. იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელია შტატების შემცირება, ხელმძღვანელობა ცდილობს, ყველაზე უმტკივნეულო გზა შეარჩიოს.

ადაპტური კულტურისთვის დიდი საფრთხეა ცვლილებებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულება და მათთვის წინააღმდეგობის გაწევა. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები შესაძლოა შეუშინდნენ რისკს და გადაწყვეტილების მისაღებად ვითარების გარკვევას დაელოდონ. ამ დროს მათ ურჩევნიათ, ფრთხილად და ნელა წაიწიონ წინ, ირჩევენ მდევრის სტრატეგიას და არ ახდენენ ცვლილებების ინიცირებას. იმ კომპანიებში, სადაც კულტურა ქმნის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ატმოსფეროს, ხელმძღვანელობა შეცდომების დაშვების შიშის გამო ირიბად წახალისებს უმოქმედობას. ამ დროს ძალიან დიდი საფრთხის შემცველია, ბიზნესის ინტერესებზე წინ არ დადგეს კომპანიის თანამშრომელთა ინტერესები.