

# СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Встъпителни бележки към второто издание .....</b>	<b>7</b>
<b>Уводни думи за администрацията, културите и потребността от културна промяна .....</b>	<b>9</b>
<b>Глава първа. Какво представлява културата на организациите? .....</b>	<b>13</b>
1. За особеностите на понятието организационна култура .....	13
2. Как възниква проблематиката за организационната култура? .....	14
3. Причини за интереса към организационната култура .....	15
4. Етапи в еволюцията на идеите за организационната култура .....	16
Предложения за размисъл .....	17
<b>Глава втора. Основни подходи към организационната култура .....</b>	<b>19</b>
1. Организация, бюрокрация, организационна култура .....	19
2. Инструментален подход към организационната култура .....	24
3. Символен подход към организационната култура .....	25
4. Организацията като културен обект .....	26
5. Полезни метафори за организационната култура .....	28
Предложения за размисъл .....	30
<b>Глава трета. Как да разпознаем организационната култура? .....</b>	<b>31</b>
1. Функции на организационната култура .....	31
2. Културните индикатори .....	33
3. Организационен нарцисизъм и организационно загниване .....	35
4. Организационното говорене .....	37
Предложения за размисъл .....	38
<b>Глава четвърта. Новата интеркултурна компетентност .....</b>	<b>41</b>
1. Национална и организационна култура .....	41
2. Ценностни модели и културни различия .....	42
3. Интеркултурни компетентности и европейска организационна култура .....	43
Предложения за размисъл .....	46
<b>Глава пета. Култура на диалога в администрацията .....</b>	<b>48</b>
1. От дебат към диалог: защо е нужна култура на диалога? .....	48
2. Култура на диалога и социален капитал .....	50
3. От „сейрджийската култура“ към култура на участието .....	51

4. „Грижещата се организация“ .....	53
Предложения за размисъл .....	55
<b>Глава шеста. Професионална култура на администратора .....</b>	<b>57</b>
1. Смяна на парадигмите в публичната администрация .....	57
2. Администрацията и гражданинът .....	59
3. „Виртуалната администрация“ и нейната култура .....	62
4. Административният капацитет .....	64
Предложения за размисъл .....	65
<b>Глава седма. Приказка без край .....</b>	<b>69</b>
1. Готови ли сте да съставите речник на организационните култури? .....	69
2. Кратък речник на организационните култури .....	70
3. Културата в организационните взаимоотношения .....	72
4. Фактори, които влияят върху организационната култура .....	75
5. Как „работи“ културата? За какво може да служи на ръководителите и служителите? .....	78
Предложения за размисъл .....	82
<b>Глава осма. Култура и мотивация .....</b>	<b>84</b>
1. Развитие на възгледите за мотивацията .....	84
2. Мотивационни теории .....	86
3. Мотивационни техники. Управленски стратегии за засилване на мотивацията .....	90
Предложения за размисъл .....	94
<b>Глава девета. Културите могат да се измерват .....</b>	<b>96</b>
1. Властническа дистанция .....	97
2. Избягване на неопределеността .....	101
3. Индивидуализъм .....	106
4. Мъжественост .....	111
5. Къде сме ние? .....	115
Предложения за размисъл .....	116
<b>Глава десета. Как да изградим работеща култура в нашата организация? .....</b>	<b>117</b>
1. Примерен алгоритъм за промяна на организационната култура .....	118
2. Стратегии на промяната .....	121
3. Това ли е културата, която желаем? .....	122
4. Крачка назад, две напред .....	126
Предложения за размисъл .....	128
<b>Информационни източници .....</b>	<b>131</b>
<b>Полезни WEB адреси .....</b>	<b>138</b>

## Глава трета

# КАК ДА РАЗПОЗНАЕМ ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА?

### 1. ФУНКЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Съществуват различни техники за разпознаване на организационните култури. Тук ще посочим онези, които най-пълно описват административната култура. В литературата по мениджмънт същността на организационната култура е в мрежата от основни споделяни ценности, характерни за организацията. Те определят перспективата и посоката, в която управляващите организацията възприемат действителността, действията, събитията, смятайки, че се основават върху безспорни истини.

Например типични за културата на повечето организации са следните предположения (според Г. Хофстеде):

- за времето („във всеки момент трябва да изглеждаш зает“);
- за човешката природа („жените са по-склонни да вършат работа, отколкото мъжете“);
- за човешките отношения („не позволявай на подчинените си да влизат в по-тесен контакт с теб“);
- за околната действителност („не можеш да се доверяваш на банките“).

Културата е различна по *сила, проникване, насоченост и съдържание*.

*Силата на културата* показва до каква степен членовете на организацията приемат като свои общите ценности. Например, *обслужването на граждани като ценност* може да има приоритетно място в културата на една организация в сравнение с друга и тази ценност в различна степен може да се приема от отделните ѝ служители.

*Проникването на културата* показва до каква степен отделите или секторите на организацията споделят нейните убеждения и ценности. Отделите имат различни проблеми за решаване, своя история и собствен опит и, следователно, те възприемат организационните ценности по-повърхностно или по-дълбинно.

*Насочеността на културата* показва степента, в която културата въплъща в себе си поведение, съвпадащо или разминаващо се с посоката на декларирани и следвани

стратегии и политики. *Културата е позитивна*, ако поражда поведение в съгласие с изразената стратегия от висшестоящите и ако съдържа ценности, приемани от хората на всички нива в организацията. *Културата е негативна*, независимо че може да е силна, ако е насочена против целите и стратегията на организацията.

В голяма част от случаите културата се възпроизвежда и продължава съществуването си по случаен път. Предположенията, ценностите, убежденията, формиращи културата, се основават върху миналия опит – върху успехи и провали. *Промяна в културата се инициира често случайно*, например чрез назначаване на нов директор, реорганизация, внедряване на нови технологии, преструктуриране на ръководния състав.

Организации, които действуват при динамични външни условия, променящи се очаквания и изисквания, в условията на силен натиск, поставят ударение върху *новаторство, адаптивността, динамизма, ефективността, а не върху стабилността, предвидимостта или сигурността*. Силната култура не винаги е нещо само позитивно. Тя често е противодействуваща на неизбежни реформи. *Негативна, но силна култура* в ситуация на промяна често е голяма бариера пред организацията.

**Функциите на организационната култура обикновено се подреждат така:**

1. *Предаване на знания и опит.* Членовете на организацията се научават да възприемат действителността по определен начин и така намаляват хаоса. Те имат възможност да действуват в относително хомогенна среда. Сложната организационна среда се опростява и това дава възможност да се осъществява ефективно поведение. Тази основна функция на организационната култура би могла да се определи като *комуникативна*. Благодарение на специфичната си култура всяка организация формира и поддържа определен *стил на общуване* между членовете си.
2. *Обединяване на членовете на организацията.* В културата се съгласуват възгледи и оценки, което прави възможно вземането на решения, осъществяването на контрол и координация за постигане на целите. *Интегриращата* функция на културата подпомага по-безболезненото и кратковременно разрешаване на конфликтите.
3. *Осмисляне на живота на хората в организацията*, които се чувстват нужна част от определена общност. За членовете на организацията културата може да бъде важен *мотивиращ* ресурс.
4. Овладяване и насочване на силните *емоции* – чрез културата могат да се овладяват разнопосочни емоции в диапазона на ярост, агресия, страх, надежда, ентузиазъм,... – те могат да се управляват в зависимост от следваната стратегия.

Културата може да се оприличи с карта или *пътеводител, който ни ориентира в нова обстановка*. Макар и доста опростено, културата може да се сравни и със съвкупност от пътни знаци, със своеобразен закон за движение по пътищата. Човек може да оцелее по пътищата и без да знае или дори без да спазва пътните знаци – той може да се

справи чрез механизмите на интуицията и на имитацията. Така хората се ориентират и в културното пространство. Но по-безопасно е да пътуваш спазвайки знаците. Със съзнанието и очакването, че другите също ги спазват.

## 2. КУЛТУРНИТЕ ИНДИКАТОРИ

Проникването в съдържанието на културата е възможно чрез т. нар. „културни индикатори“. Изследователите на културата отнасят към тях широк кръг от явления: артефакти, организационния език и жаргон, поведенски норми – ритуали, церемонии, традиции, герои, символи и символични действия, легенди, вицове и др. Често съдържанието им се описва като обособено и самостоятелно функциониращо в организационния живот. Но на практика всички културни индикатори се припокриват, така както частично съвпадат организационните сюжети: *един и същи организационен епизод може да бъде видян и като виц, и като мит*.

Част от културните индикатори са по-значими за административната култура.

**Митовете** служат за създаване на един въображаем свят, който ограничава сложността и объркаността на действителния. Така организацията може да осъществява контрол и да насочва служителите си към разумна дейност. Ето примери за популярни митове в много организации: „да се анализира прекалено е лошо“, „с времето всичко ще се се оправи“, „трябва да се действува“, „ние даваме най-доброто от себе си“, „спрямо нас оказват натиск“, „ние сме под обсада (на прицел)“. Чрез митовете служителите се мобилизират, внушава им се надежда или страх. Те, както и други елементи на културата като метафори, анекdotи, разкази, могат да окажат много по-силно влияние върху представянето на организацията, отколкото никаква статистическа информация или доклад.

**Символите** организират и манипулират живота в организацията. Такива са титлите, които се дават на хората, документите, циркулиращи между отделите или с външни организации, думите, които е прието да се използват в дадени ситуации, предпочтането на устен или телефонен разговор за решаване на служебен проблем, на писмени документи пред устни разпоредби, на съвещания вместо разговор или среща.

Символ е възприетото обръщение към висшестоящите, което може да показва степен на дистанциране, начин на разпределение на авторитета – формално или неформално, идентификация на служителите с организацията. Ярък символ са речите и словата, които шефовете предпочитат и са свикнали да произнасят пред служителите.

Най-често в административната култура се използват **символите на властта и статуса**, както и материалната среда като носител на символика. Примери за символи са облеклото и особеностите на деловия етикет (степента му на близост до протокола), разположението на отделите и офисите, начина, по който се стопанисва имуществото,

разликите в условията на труд между нисшите и висши етажи в управлението на организацията.

**Героите** също служат за разпознаване на организационната култура. Категорията „организационен герой“ е въведена в употреба в началото на 80-те години на миналия век (Питърс и Уотърман, Дийл и Кенеди). С наличието на корпоративни герои се свързва успехът на организацията. Ролята на героя е да бъде *Големият мотиватор* за всички останали. Посочването на героите в организацията се свежда до намиране на приемлив за повечето служители отговор на въпроса: „Кой се издига нагоре?“, „Кого награждават“? Някои организации ограничават своите герои само до малка ръководна група, а в други се създават митове за герои на всички нива. Чрез тях се подсилва оценката за упорит труд, за съпричастност към някакви цели, личната отговорност, доверието. Героите са хората, които олицетворяват споделяните от мнозинството ценности. Те не са задължително любимците на висшестоящите.

**Легендите** са непроверени разкази от миналото на организацията, най-често – за нейните герои и антигерои. Тези митове имат следната *роля*:

- установяват стандарти за добро поведение (“примерно“ в буквния смисъл) в организацията;
- демонстрират, че успех се постига с усилие и така поддържат трудовата етика в организацията;
- символизират организацията пред външния свят.

**Организационните истории** имат силно стабилизиращо въздействие върху организационната култура. Разказаните случаи от миналото сами по себе си създават културна среда. Те подтикват повтарянето на определено поведение и подсказват успешните поведенски тактики на новопостъпилите в организацията. Тиражирането на негативни организационни истории обаче пречи на създаването на споделени ценности. За съжаление това е честа практика в административните организации.

**Табутата** в този тип организации се изразяват по-директно. За нарушаването на определени забрани организацията могат да прилагат строги санкции: уволнение, обществена изолация или унижение. Характерно е, че табутата остават в сянка, докато някой не ги наруши. Някои организационни табута изискват да не се нарушават определени професионални и етични стандарти, други – да не се критикува определен организационен герой или фигура от миналото на организацията.

**Ритуалите** са дейности, които карат хората да се чувстват по-добре заедно. За много организационни действия се твърди, че са сmisлени и целеви, но те са предимно ритуални, защото имат значение сами по себе си. Като такива се сочетат разнообразните срещи, семинари, мениджърски курсове. „Посвещаването“ на новопостъпилите, както и напускането и пенсионирането са повод за организационни ритуали. Интересно е, че те често се изпълват с общо хранене. Антрополозите изтъкват ролята на храненето при преходни ситуации.

Ритуалите могат да се изразяват като церемонии или наподобяват игрови детински ритуали (например турнири, традиционни тържества, посвещаване и др). Те служат за потвърждаване на силата на организацията в собствените ѝ очи. Ритуалите дават възможност хората да се освободят от ролите и маските, които носят като служители и да разкрият други свои страни. Често ритуалът има знаково-властови функции: той е удобен за публично оповестяване на вече взето решение. Използва се за онагледяване на властта пред „поданиците“ (в случая – служителите). Със своята сакрализираща функция ритуалът е средство за постигане на консенсус между управлявани и управляващи.

**Съдържанието на културата се свежда до отговора на няколко фундаментални въпроса:**

- Дали хората да се приемат за *добри или лоши сами по себе си*?
- Дали хората имат нужда от *контрол* или е по-добре да си вършат *свободно* работата?
- Кой има право да санкционира „от името на истината“, кой е *санкция на истината*: онзи, който има най-близко отношение към дадено нарушение или висшестоящият?
- Дали организацията възприема другите организации *враждебно* или *дружелюбно*?

Обикновено е трудно да се проникне в противоречивото съдържание на една организационна култура. Това е професионална задача пред културния анализатор.

### 3. ОРГАНИЗАЦИОНЕН НАРЦИСИЗЪМ И ОРГАНИЗАЦИОННО ЗАГНИВАНЕ

Едно от най-интересните и подробно изучени явления в теориите за организацията през последното десетилетие е свързан с тези две нови понятия. Те са подходяща концептуална рамка за осмисляне на процесите, протичащи в реформиращи се административни структури.

*Организационното загниване* е процес, при който организацията променя развитието си: от действия за справяне с реални проблеми тя се насочва към **драматизиране на илюзии за самата себе си**. Организационното загниване изсмуква все повече енергия и ресурси на организацията, а *организационният капацитет за справяне с истинските проблеми непрекъснато намалява*.

Психологическата същност на процеса на организационно загниване се обяснява с основни представи и понятия от психоаналитичната теория. (Schwartz, 1990) Оказва се, че **организациите могат да са нарцистични**, както и хората. Според Фройд в началото на своя психически живот детето, свързано неотделимо с майка си, възприема себе си като център на единен свят, изпълнен с обич – майчината обич. Това състояние на сливане е наречено първоначален нарцизизъм. Впоследствие сблъсъкът с безразличие-

то на света предизвиква състояние на отчуждение. За да се защити, човек развива фантазии на възвръщане към стадия на нарцистичното сливане. Тази фантазия, представяща живота без отчуждение, е т.нар. Его идеал.

*Човек проектира своя Его идеал и върху организацията.* Когато прави това, той описва себе си в организационната си роля като център на свят, изпълнен с обич. Там човек е в състояние да прави каквото иска и очаква другите да го приемат. Когато постъпва по подобен начин, човек възприема организацията като Его идеал. Подобен образ за организацията се нарича **организационен идеал**. Но за нещастие човекът не е център на изпълнен с обич свят. Его идеалът, в т.ч. и организационният идеал, никога не може да се осъществи. Организациите обаче се стремят да запазят илюзията за Его идеала. Най-често използваното средство за постигане на това е идеята за йерархия.

Организационната йерархия нагледно обяснява как организацията се стреми да остане Его идеал за своя служител. Индивидите, които представляват организацията – нейните управляващи – олицетворяват организационния идеал.

Поддържането на организационния идеал е силно мотивиращ фактор. Поради това организацията може да драматизира представянето на официалните си лица. Никоя организация и никой човек не е идеален. Следователно организация, която използва този механизъм за поддържане на организационния идеал, може да се насочи към *сътворяване на илюзии за своето съвършенство*. Реалността се отхвърля. Именно в това, според анализа на Х. Шварц, се състои психологическият механизъм на организационното загниване.

Признаките на организационното загниване са следните:

1. *Трайна привързаност към лоши решения.* Организационният идеал и онези, които го олицетворяват, тъй като са съвършени, вземат само съвършени решения. Това убеждение води до деградация на способността на организацията да взема правилни и ефективни решения. Шефовете на организацията са магнетично привлечени от лоши решения.
2. *Издигане на личности, които са откъснати от реалността* и непоощряване и потискане на служители с прагматична насоченост. Издигат се онези, които най-добре поддържат фикцията за организационния идеал. Тези хора могат да са *циници*, които постепенно водят към всеобща морална деградация, или *склонни към самозаблуда* и без усет за реалност. Прагматично ориентираните личности остават отчуждени и немотивирани за организационно израстване.
3. *Нарцистична загуба на усет за реалност* от страна на ръководителите. Когато организацията започва да драматизира своето собствено представяне и това на управляващите я, тогава служителите са подложени на организационен натиск *да поддържат легендата* за това добро представяне. Висшите мениджъри го възприемат като вярно отражение на действително представяне. Така и двете страни постепенно загубват чувството си за реалност.

4. *Трансформиране на работата в ритуал.* В загниващите организации продуктивният труд на всеки губи своето значение. Работата се превръща в ритуализирано представяне и следователно се обезсмисля.
5. *Създаване на организационна джунгла.* Издигането по йерархията, което би трябвало да означава по-голяма свобода и намаляване на отчуждението, всъщност може да го направи още по-голямо. *В загниващата организация причината за отчуждението не може да се признае и посочи.* Необходимостта да се поддържа илюзията за организационния идеал означава, че всеки трябва да се справя с отчуждението си сам, което сътворява свят по законите на джунглата.
6. *Създаване на външен враг.* Това е друг често срещан начин да се атрибутира отчуждението извън организацията с цел да се запази организационния идеал. Променящата се и противоречива външна среда лесно дава повод за сътворяване на враг. Такъв е образът на „лошия“, който винаги изисква нещо непосилно от „нас“ и разбира се – от „добрия шеф“.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИОННОТО ГОВОРЕНЕ

Организационният език и жаргон са важен културен индикатор. Обръщенията, титлите, наименованията и техният скрит смисъл, езиковите навици, елементите на таен език, скритите послания и други явления са ярки и безусловни носители на културни значения.

Един от най-новите подходи за осмислянето на организацията като езикова реалност е свързан с интереса към разговарянето в организациите (Boden, 1999). Разговарянето, разбира се, е основен тип социално действие на хора, събрани да вършат нещо заедно. То е класически пример за „окултурено поведение“. Не случайно допирът до друг човек без говор е психологическа бариера между приемливо и неуместно комуникиране в социалното пространство.

За всеки външен посетител и наблюдател на организационното всекидневие организацията изглежда така: „*там има някакви хора, които се мърдат, движат и разговарят.*“ В изследванията на разговарянето в организациите се използват принципите на едно социологическо направление – етнometодологията – за анализиране на всекидневния разговор.

Не е реалистично да се смята, че разговарянето е елемент предимно на неформалното общуване в организацията. Известно е, че около 70% от работното време на хората преминава във вербално взаимодействие. Разговарянето е пътят за вземане на решения в организацията и в този смисъл – то е *средството за постигане на организационна рационалност.* *Организационната рационалност е винаги интеракционистка рационалност,* т.е. тя е резултат от взаимоотношения между разговарящи служители. За ръководителите от висшите етажи на управленската йерархия разговарянето е основно трудово занимание, при което се вземат организационни решения.

Културният смисъл на организационното разговаряне се постига като се изучава интеракционисткият ред на събранията, съвещанията, срещите в една организация. По културното си послание те могат да са ритуални действия, племенни съвети за инжектиране на солидарност, за даване на старт преди битка и др. Те са мястото, на което се създават и се сблъскват *коалиции*, сверяващи свои явни и скрити *програми за действие*. За адекватното им интерпретиране са от значение участниците, социалните им роли, очаквания и цели, времето, контекста, дневният ред, арената на разговаряне. Подготовката на доклади, програми и отчети в една организация и начинът на представянето им са също аспект от културата на организационното разговаряне.

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА РАЗМИСЪЛ

### 1. Източници, обясняващи особеностите в организационната култура

(адаптирано по: Drennan, 1992)

- Влияние на доминиращия лидер на организацията.
- История и традиции на организацията.
- Технологии, продукт, услуга, предмет на дейност на организацията.
- Очаквания на организацията и нейните членове.
- Системи за информация и за контрол в организацията.
- Особености на правното регулиране на дейността на организацията.
- Правила и политика в организацията.
- Система на възнаграждение и оценка на резултатите на служителите.
- Ресурси на организацията.
- Цели, ценности и убеждения на хората в организацията.

*Как всеки от посочените източници е повлиял върху вашата организация?*

*Посочете поне три от изброените източници, оказали най-силно влияние върху спецификата на организационна култура. Дайте примери за всеки от тези източници.*