

КУРС

МЕЖДУКУЛЬТУРНИ УМЕНИЯ



Въведение

В периода февруари – март 2021 г., екипът на **Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион“ (**ICARUS**), eMS код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умения за работа в екип
- Межкултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда Межкултурните умения, като необходимост при комуникация и контакти с други народи и/или организации. Тези умения определят свързването на различни видове взаимоотношения и комуникация между индивиди, които са част от различни етнически, расови или национални групи.

Концепцията за межкултурна компетентност /умения включва цял комплекс от сфери - езиково, културно и комуникативно. Тайната на успешната комуникация включва не само познаването на тези определения, но и специфичен набор от личностни черти.

Когато изучим тази тема, ние.....!:

- **Ще познаваме различни определения за организационната култура**
- **Ще можем да си изработим обобщена представа за организационната култура**
- **Ще бъдем в състояние да описваме съдържателно елементите на организационната култура**
- **Ще познаваме различни модели и класификации на организационната култура**
- **Ще бъдем в състояние да опишем основните групи фактори, от които зависи организационната култура**
- **Ще разбирате как функционира организационната култура и за какво може да служи на мениджърите и сътрудниците**

При контактите си с представители на други народи (или организации) ние често установяваме, че това, което се случва при нас, не се случва при тях. Или че нещата, които те смятат за много важни, за нас като че ли нямат голямо значение. Американците следват разбирането, че добра е директната критика. За азиатците да критикуваш другите пряко, означава да се обезличиш и затова те избягват този начин на общуване. А как постъпваме ние? И на какво се дължат тези различия?

I. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА?

Организационна култура е понятие, което трудно може да бъде определено еднозначно. Развито в антропологията, това понятие се пренася в управленските теории. В една от обяснителните традиции определението *културен* се отнася към сферата на въздействие на човека върху заобикалящата го действителност. В този смисъл *културно* е всичко онова, което носи отпечатъка на човешка обработка.

В организационен контекст културата може да се определи като *начинът, по който нещата се правят тук* (в тази организация). Аткинсън (Atkinson) обяснява организационната култура чрез допусканията (правилата) за това кое е *приемливо и неприемливо*, кое *поведение се насърчава или санкционира* (Mullins, 1993; 649). Организационната култура е сбор от *традиции, ценности, политики, вярвания и очаквания*, които конституират

един проникващ контекст на всичко, което правим и мислим в организацията (McLean, Marshall, 1993 – цит. по Mullins, 1993; 649).

Културата е сборът от *това, което хората са научили заедно с другите членове на обществото, към което принадлежат*. (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 584-585) Това са видове поведение – *целите и обичаите на хората, техните ценности, убежденията за добро и зло*.

„Всяка култура има някаква скрита величина, *система от вярвания*, които са подсъзнателни, защото членовете на тази култура до такава степен ги приемат за дадени, че остават под прага на осъзнатото”. (Търнър, Тромпернаас, 1995; 8) „Във всяка култура, невидимата ръка, която регулира икономическата активност е една скрита *структура от вярвания*. Тези културни предпочитания или ценности са здравата основа на националната идентичност и източникът на икономическата сила или слабост”. (пак там; 10)

Организационната култура е *философията, заложена в политиката на организацията, в правилата на играта и на поведението, в чувствата или климата, който съпровожда физическото съществуване на самата организация*. Тя е „*колективно програмиране на съзнанието*”. (Hofstede, 1980; 25) Х. Хофстеде защитава твърдението, че у детето основните разбирания за света първоначално се формират в семейството и близкото обкръжение (това вече е програмиране на съзнанието), а след това се възпроизвеждат последователно в училището, трудовата организация, обществото. На всеки етап от своя живот хората възпроизвеждат тези умствени програми чрез дейността си в конкретния социален контекст.

Организационната култура е *системата от убеждения и ценности*, открити, установени и развити от *дадена група* в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция и *приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми*. (Schein, 1990 – цит. по Илиева, 1998; 187)

„Културата има много сложно влияние, тъй като включва *познанията, религиите, ценностите, законите, морала, обичаите и други навици и способности*, които личността изисква като член на обществото”. (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 584)

Културата включва „... *човешките взаимоотношения в колектива, в работната среда... стилът на управление, човешките ресурси и свързаните с тях ритуали, особеностите на организационната етикеция и моралните категории* (Стойков, 1995; 13) „Фирмената култура действително представлява съвкупност от *ценности, норми, модели на субординация, комуникация и професионално поведение*, които са в състояние да осигурят приемственост в развитието на организационната структура, стабилитет и виталност, иновативност и прогрес. (пак там; 14)

Фирмената култура е *видимата и жизнена ценностна система на предприятието*. (Питърс, Уотърман-младши, 1988)

„Съвкупността от *модели* с различна степен на общност и на различен етап на еволюция, *практикувани масово в организацията*, съставляват нейната организационна култура“. (Джонев, 2001, т. 1; 388)

„Изграждането на корпоративна култура включва в себе си действия като колективен стремеж към *общата цел*, насърчаване на *вътрешната конкуренция* между служителите за постигане на безупречно обслужване, осигуряване на *приемственост*, подпомагаща привличането, задържането и професионалната реализация на ръководителите на всички звена“. (Хикман, Силва, 1991; 17)

„Корпоративната култура съдържа *предположения за природата на бизнеса* и неговите *пазари и клиенти*, за *начина*, по който трябва да се прави *бизнесът*, как да се организира работата, *типът хора*, от които се *нуждае организацията* и как да се третират те“. (Армстронг, Управление..., 1993; 26)

Въз основа на приведените определения, да направим и обобщенията:

- **Организационната култура е ценностното отношение на сътрудниците към действителността. Тя е резултат от усилията на всички фирмени служители (днес) и на всички поколения фирмени сътрудници (вчера).**
- **Организационната култура влияе върху функционирането и развитието на организацията предимно в дългосрочен план, защото определя устойчивите трудови ориентации на сътрудниците; тя регулира взаимоотношенията чрез система от писани и неписани закони, норми, правила.**
- **Организационната култура се възпроизвежда постоянно чрез всекидневната дейност на сътрудниците, производствените звена, управленски органи.**
- **Организационната култура функционира и се развива както чрез закрепването на определени ценности, правила, критерии, така и чрез тяхната промяна.**
- **Организационната култура се предава под формата на убеждения, модели на мислене и поведение, фирмени истории и др. Овладеява се чрез способността да се изграждат символи.**

I. КОИ СА ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА?

Когато разсъждават върху съдържанието и структурата на организационната култура, различните автори включват в понятието за култура различни неща.

Х. Хофстеде обосновава тезата, че „сред многото термини, с които се описват проявленията на културата, се открояват четири, които покриват доста успешно общото понятие за култура: *символи, герои, ритуали и ценности*... символите са най-повърхностните слоеве, ценностите – най-дълбочинните проявления на културата, а героите и ритуалите са по средата”. (Хофстеде, 2001; 9)

За Л. Стойков културата включва „... *човешките взаимоотношения в колектива, в работната среда... стилът на управление, човешките ресурси и свързаните с тях ритуали, особеностите на организационната етикеция и моралните категории*. (Стойков, 1995; 13).

Като имаме предвид всеобемачия характер на културата, опитът за изчерпателно изброяване на нейните елементи (независимо от основата за структуриране) изглежда предварително обречен на неуспех. Въпреки това могат да се посочат нейни основни съдържателни страни, които е малко вероятно да се оспорят.

ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА	ПОНЯТИЯ, ЧРЕЗ КОИТО СЕ ОПИСВАТ
Отношение на ръководството към хората в организацията	Разбирания за човешката природа (<i>хората са добри, хората са лоши, хората са едновременно и добри, и лоши</i>); <i>значение на хората за успеха и напредъка на организацията (ценност на хората сами по себе си; ценност на хората в сравнение с другите активи и пасиви на организацията)</i>
Взаимоотношения между ръководители и ръководени	Властническа <i>дистанция</i> (степен на неравенство, неговото подчертаване или туширане); взаимно възприемане (например, „човекът”, „професионалистът”, „приятелят” „полиглотът” и пр.)
	Конкуренция – сътрудничество; равенство – неравенство; обща мярка – „двоен” морал;

Взаимоотношения между равните в организацията	откритост – тайнственост; враждебност, конкуренция и др.
Начин на вземане на решения в организацията	Автократичен, патерналистичен, чрез консултиране, чрез участие; кой е компетентен да взема решения – по определение и в действителност? Желание – нежелание да се участва в процеса на вземане на решения; готовност за поемане на отговорност за взетите решения....
Значимост на основните характеристики на труда и трудовите отношения	Доходи, физически условия на труд, свободно време, предизвикателства на трудовата роля (задача), взаимоотношения в трудовата група, оценяване на трудовото участие (представяне), социално осигуряване, работа на желаното място, възможности за обучение и развитие, сигурност, възможност за максимално използване на собствените умения и др.
Взаимоотношения с партньорите и клиентите	<i>Другите са доброжелатели, партньори, приятели... - другите са недоброжелателни...</i>
Критерии за оценяване на трудовите резултати	Перфекционизъм – ниски критерии; съизмерване с най-добрите образци – съизмерване с посредствените резултати ...
Отношение към организационните правила	Правилата трябва да се спазват <i>безусловно</i> - правилата трябва да се спазват по <i>разумен</i> начин; правилата са затова - за да не се спазват....
Отношение към иновациите и организационната промяна	Съпротива срещу промените – подкрепа на промените; новостите са шанс – новостите са риск; добра е стабилната организация (въпреки промените) – добра е организацията, която реагира своевременно и адекватно на промените...
Йерархия на целите	Приоритет на организационните цели – приоритет на личните или тясногруповите

	цели; предимство на дългосрочните или краткосрочните цели ...
Основания за гордост от принадлежността към организацията/ основания за неудовлетвореност (срам)	Аз съм част от тази организация, защото: в нея работят добри професионалисти; плащат ми доста добре; тук са моите приятели; шефовете ме уважават; правим най-доброто в бранша... Срамувам се от организацията, когато: обидят клиент, пренебрегват служителите ...
Система на санкциите (поощрения и наказания)	Къде се поставя акцентът? – „хващам“ хората, когато грешат (превес на наказанията); „хващам“ хората, когато правят нещо добре (превес на наградите)
Отношение към миналото и бъдещето на организацията	Как оценяваме миналото на организацията, с какво то е значимо за нас? Визии за бъдещето.
Ритуално-символна система	Кои организационни ценности се подчертават чрез ритуали и символи? Какъв е смисълът на ритуалите в организацията? Кои са най-ярките организационни символи?

III. ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА – МОДЕЛИ И КЛАСИФИКАЦИИ

Тъй като организациите са свръхсложни системи и изследователите структурират по различен начин *културното пространство*, организационните култури могат да бъдат представени чрез различни **модели** (в съответствие с тях се обосновават различни типологии). Ще се спрем накратко на два от най-популярните – модела на Хеерт Хофстеде и този на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас.

Като установява различия в *програмирането на ума* у представителите на различни нации и региони, Хофстеде (Хофстеде, 2001; Hofstede, 1980) обосновава методика за измерване културата на организациите и межкултурните различия. Тази методика дава възможност представителите на различни национални и регионални култури да бъдат сравнявани по следните критерии: дистанция на властта (властническа дистанция), избягване на несигурността (неопределеността), индивидуализъм (колективизъм), мъжественост (женственост). Всеки от тези измерители на

култура е композиран като произведен индикатор (Hofstede, 1980; Давидков, 2002) и получава конкретна стойност за всяка конкретно характеризирана културна общност.

- **Властническата дистанция** характеризира степента на неравенство между сътрудниците на организацията и прекия им ръководител.
- **Избягването на несигурността** показва как хората се справят с неопределеността, която ни съпътства.
- **Индивидуализмът** (като антитеза на колективизма) характеризира по определен начин взаимовръзката между отделния индивид и групата (групите).
- Скалата „**мъжественост – женственост**“ характеризира разделението на обществените роли в зависимост от пола.

В съответствие с въведените измерители на културата, Х. Хофстеде говори за *равновластни* и *неравновластни* култури (в зависимост от стойността на индекса на властническа дистанция); *индивидуалистични* и *колективистични* (при високи и ниски стойности на индекса на индивидуализъм); *мъжествени* и *женствени* (тук разграничителен критерий е индексът на мъжественост); *толерантни* и *нетолерантни* към неопределеността (разграничителен критерий: избягване на неопределеността). (Хофстеде, 2001; Минков, 2002).

В зависимост от стойността на посочените индикатори, могат да се правят изводи за възгледите и съответстващите им практики в обществото и организациите по широк кръг въпроси. (Хофстеде, 2001; Минков, 2002; Давидков, 2002)

Измерителите на организационната култура (според Х. Хофстеде) могат да служат – поотделно или в комбинации – като *типологизиращи критерии* по отношение на характеризираните култури.

Моделът на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас (1995) обосновава разделителни критерии, според които културите се различават в зависимост от господстващите тенденции по отношение на:

• Универсализъм – партикуларизъм	• Тук изборът е между следването на правилата – винаги, във всяка ситуация - и акцента върху уникалността на всеки отделен случай.
• Анализ – интеграция	• Кой е по-добър управленец – дали този, който разчленява явленията на съставните им части, или оня, който е склонен да ги

	обобщава и разглежда в по-широк контекст?
• Индивидуализъм – общностна ориентация	• Кое е по-важно – да обръщаме внимание на всеки отделен човек – с неговите цели, нужди, интереси и т.н. – или да насочим усилията си преди всичко към успеха на организацията, на общността?
• Вътрешна – външна ориентация	• „Следвай пътя си и остави другите да говорят“ (вярност преди всичко към собствените принципи) срещу „Не можеш да успееш, ако не се съобразяваш с изискванията на другите“
• Последователно време – синхронизирано време	• Какви са господстващите усещания за добра организация във времето? – бързо и последователно (и относително независимо от другите) или чрез синхронизиране на общите усилия
• Придобито обществено положение – приписано обществено положение	• Кое трябва да бъде водещо при оценката на служителите – тяхната работа и постижения (придобито, завоювано положение) или характеристики като стаж в организацията, образование, потенциал и т.н. (приписано положение)?
• Равенство – йерархия	• Формулирайте дилемата сами!

КОИ ФАКТОРИ ВЛИЯТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА?

Върху развитието на организационната култура влияят няколко групи фактори: историята на организацията, характера на дейностите (с какво се занимава организацията), технологиите, целите и задачите, размера на организацията, нейното местоположение, управлението и персонала, средата и др. Твърдението, че посочените явления влияят върху организационната култура е вярно и... подвеждащо. Вярно е, че „технологиите влияят върху културата“, но също така е вярно, че културата определя *човешкия облик* на технологиите, начина, по който дадена технология работи в организацията. С други думи влиянията са по-скоро функционални, а не еднозначно причинно-следствени.

- **Историята на организацията.** Вече знаем, че организационната култура е резултат от усилията на всички фирмени служители (*днес*) и на

всички поколения фирмени сътрудници (*вчера*). Историята на организацията е история на фирмените ценности. Именно те са регулаторите, утвърждавани или променяни в живота на организацията. Изучавайки фирмената история и съвременната организационна култура ние можем да разберем кои ценностни регулатори са надживели времето на своето възникване (и защо). И кои са останали в историята.

- **Технологиите.** Една и съща обществено необходима дейност може да се организира с помощта на различни технологии. Комуникациите чрез пощенски гълъби предполагат определено равнище на технологично развитие и съответстват на определени човешки разбирания за това *как се правят комуникации*. ИНТЕРНЕТ е друга технология за комуникации – тя променя разбирането за това *как се правят комуникации*. Ако Джон цял живот е работил на конвейера за автомобили в Детройт, той знае, че *автомобили се правят така*. За разлика от своя дядо, който също е правил автомобили, но сам, в малката работилница – той е сглобявал автомобила *от игла до конец*. Дядото има друга представа за това *как се прави автомобил*.
- **Характерът на дейността.** Този определител на организационната култура е свързан с предмета на дейност и технологичните особености на конкретното обществено производство. Технологията за производство на атомна енергия изисква от операторите строго спазване на множество правила. Технологията на обучение на студентите дава на преподавателя и студентите по-голяма възможност за избор (напр. да се обучаваме в аудитория или в кафенето).
- **Размерът на организацията.** В по-малките организации, като правило, комуникацията е по-пряка и неформална, организационните роли и структури не са ясно диференцирани, съгласуването на задачите е относително лесно. Тези характеристики на организационната действителност налагат определени правила и стил на организационно поведение. (Mullins, 1993; 649) С нарастване размера на организацията се появява необходимост от по-силно формализиране (дефиниране, нормативно регулиране) на структурите и ролите, производствените задачи, начина на комуникация и вземане на решения. Тази нова ситуация намира израз в по-различни изисквания към служителите.
- **Местоположението на организацията.** IBM в норвежкия север сигурно е различен от IBM на екватора (защо?). А дали IBM в католическа Испания е по-различен от IBM в евроазиатска Турция? С какво представителството на IBM в Гватемала е по-различно от това в САЩ?
- **Управлението** (изобщо и управлението на персонала, в частност). Основополагащите допускания за човешката същност и дължимото отношение към хората в организацията влияят върху смисъла и начина на реализиране на функциите по управлението (в частност управлението на персонала). Ако за управленците хората са преди всичко *капитал* (нещо

подчертано ценно), те биха се отнасяли към тях с повече уважение и внимание, отколкото ако ги разглеждат преди всичко като *разход*¹.

- **Средата.** Върху организационната култура влияят политиката и законодателството в дадената страна, икономическата ситуация, конкуренцията, демографската картина, социалната структура на обществото, менталитетът на хората. Устойчивостта (динамиката) на тези фактори предполагат устойчивост (динамика, реакция) в поведението на самата организация.

КАК ФУНКЦИОНИРА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА? ЗА КАКВО МОЖЕ ДА СЛУЖИ НА МЕНИДЖЪРИТЕ И СЪТРУДНИЦИТЕ?

Вече знаем, че културата на организациите е система от *споделени ценности и правила*. Те **изразяват значението**, което хората и групите в организацията придават на елементите на средата – вътрешна и външна. Придаването на голяма значимост на определено явление мотивира насочването на значим ресурс към същото това явление – било за да придобием ценен за нас резултат, било за да се предпазим от отрицателните последици на дадено явление. *Пример.* Ако за организацията иновативното поведение на служителите е *изключително значимо*, логично е организацията да инвестира *значим ресурс за стимулиране* на такова поведение.

Организационната култура мотивира **избора на лични и групови цели**; тя е важен критерий при йерархизирането на тези цели. Ако разглеждаме целите като желан модел на бъдещето, в тях намират израз резултатите от човешката дейност – онези ценни за нас постижения, от които се нуждаем за своето съществуване и развитие. Поради това йерархията на организационните цели „копира“ (*повтаря*) йерархията на организационните ценности. Това е вярно и за всеки отделен служител – ценностната му система йерархизира личните му цели. Ако за *служителя* най-силният мотив за добра работа е издигането в службата, със сигурност можем да твърдим, че това е най-важната му лична цел, свързана с организацията.

По отношение на хората културата изпълнява **ориентираща** функция. Тя дава представа за това какво се *очаква* от хората в организацията, кое в тяхното поведение е *желано* и кое *нежелано*. Организационната култура съдържа два типа образци на поведение и мислене. Първите са препоръчват („Да се носи емблемата на фирмата върху ревера е нещо добро – правете го!“). Вторите не само не се препоръчват („неуважителното отношение към партньорите е недопустимо – не го правете!“) – те са забрани, чието престъпване често се наказва.

¹ Тук се визира по-скоро влиянието на културата върху начина на осъществяване на управлението на персонала.

Културата е добър ориентир, когато системата от правила е лесно усвоима, вътрешно непротиворечива, изпълнима. Когато някое от тези изисквания е нарушено, ориентирането може да се превърне в *дезориентиране*. Такъв е случаят, при който вижданията на различните ръководители по важен за организацията въпрос се разминават.

Организационната култура може да **мотиви**ра сътрудниците за добра работа, но така също да ги *демотивира*. В системата на една и съща култура могат да се открият както *мотивиращи*, така и *демотивиращи* елементи. Организационната култура мотивира (демотивира) чрез: целите (оценявани в категориите *желани – нежелани, реалистични – нереалистични*), разпределението на задачите (*справедливо – несправедливо, съобразено/несъобразено* с квалификацията и уменията на сътрудниците), стила на ръководство (напр. *консултиране* със сътрудниците или *незачитане* и *игнориране* на тяхното мнение) и др.

Културата **информира** и дава възможност за **обмен** на мнения, опит, позиции, убеждения. Това е възможно поради факта, че организационната култура се формира и развива в процеса на груповата дейност, която предполага непрекъснат обмен на материални и духовни ценности. Да си припомним, че организационната култура е от *това, което хората са научили заедно* с другите... (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 584-585) Освен това културата е резултат от целокупните усилия на много поколения работници и служители. Всяко поколение *предава* тази „видимата и жизнена ценностна система на предприятието“ на следващите поколения. По този начин се осъществява *пренос* на идеи, разбирания, ценности. Пренася се информация и опит. Осъществява се *приемственост*.

Организационната култура е средство за **идентификация** (*самоидентификация*). Въпросите „Кой съм аз?“ и „Къде е мястото ми?“ в системата на организационните взаимоотношения се нуждаят постоянно от актуални отговори. Тези отговори се основават върху *организационните роли и задачи*, които изпълняваме, *организационните статуси, оценката на другите* за нас. *Самоидентификацията* намира израз в степента, в която приемаме организационните цели като свои, в готовността да подчиним собствените си интереси на нуждите на организацията. В приемането (неприемането) на изискванията на организацията към нас. В следването на (отклонението от) моделите на поведение и мислене, които ни се препоръчват.

Организационната култура е средство и среда за **организационна социализация**. В общия смисъл социализацията се свързва с усвояването на знания и умения, опит и социални роли, подготовка за реализиране на права, поемане на задължения, носене на отговорности. От постъпването в дадена организация до пълноценното включване в работата ѝ индивидът преминава период на адаптация, на организационна социализация – той усвоява правилата на *тази общност*, сработва се с *тези хора*, разбира какво *трябва да прави* (какво се очаква от него) и какво *не бива да прави* (забраните).

Разгадава *служебните взаимоотношения* – формални и неформални. Вписва се в *емоционалния контекст* на общността².

Близка по смисъл е **възпитателната** функция на културата. Ако възпитанието е двустранен процес (възпитател – възпитаван), насочен към формиране у възпитавания на определени знания, умения, навици, нагласи и др., можем да твърдим, че организациите са заинтересовани да възпитават своите сътрудници *по свой образ и подобие*. Целта е сътрудниците да усвоят и изпълняват добре изискванията на организацията. Когато сме обект на целенасочено въздействие (за да ни информират, научат, да усвоим умения и др.), ние имаме своите аргументи да приемем или отхвърлим предлаганите ни твърдения, правила, оценки. Тези аргументи ние черпим както от личния си опит, така и от културата *в името на която* ни възпитават.

Организационната култура същевременно е **среда и средство за самовъзпитание**. Възпитанието и самовъзпитанието са страни на единен процес. Хората в организацията имат сериозни мотиви не само да бъдат обучавани, но така също да усвояват самостоятелно нужното им за успешна организационна реализация.

Организационната култура играе **груповообразуваща** роля. Груповата дейност е насочена към постигането на общи цели чрез координираните действия на отделните участници. Чрез ОК се *разбират и осмислят* общите цели и правилата на съвместната работа, начините, чрез които се работи за постигането на тези цели. Културата **интегрира** членовете на групата, прави ги органична част от цялото.

Организационната култура изпълнява същевременно **диференцираща** роля. Тя обособява (разграничава) хората, които правят нещата по този начин от други хора и групи (тези, които правят нещата по различен начин). Функциите *интегриране/ диференциране* на културата се наблюдават често в големите (обикновено многонационални) организации. В зависимост от конкретните национални (регионални, местни) условия на функциониране на отделните поделения, се формират организационни субкултури – специфични системи от ценности, норми, правила, характерни за отделното поделение, регион, страна. Така въпреки общите за цялата организация официални ценности и правила, реалното им функциониране за различните обособени поделения на организацията е различно.

Организирането на всяка обща работа предполага *разпределение* на задачите и ресурсите между участниците и *координиране* на усилията им чрез система от правила. Ако културата е „начинът, по който се правят нещата”,

² Различните елементи на конкретната организационна култура влизат в ползването на новия служител и се усещат от него по различно време. В началото обикновено той се запознава с официалните (писани, формални) правила - чрез длъжностната си характеристика, функционалната характеристика на трудовото звено, вътрешните правилници, въвеждането в работната среда от официалните представители на организацията. Следвайки различните цикли в организацията – работни, технологични, на взаимоотношения с колеги и партньори, социални и пр., новопостъпилият постепенно осмисля официалните норми от гледна точка на реалното им функциониране, научава неписаните правила, изработва собствени стратегии за ефективно организационно действие.

организационната култура, несъмнено, играе **организираща** роля. Като ни казва *как се правят нещата*, тя регулира взаимоотношенията в организацията. Културата на организацията се отнася по-скоро до това как се правят нещата по принцип, а не до конкретните взаимоотношения, свързани с реализирането на конкретна задача.

В едни организации е практика задачите да се разпределят добре (ясно се посочва кой какво трябва да свърши, в какви срокове, при какви условия); в други организации задачите традиционно не се разпределят добре. В едни организации е налице добра координация и информационен обмен между участниците в общата работа. В други организации координацията е лоша. Ето защо, когато говорим за **организиращата** роля на културата, трябва да имаме предвид и възможността тази роля да бъде *дезорганизираща*.

Организационната култура е инструмент за **контрол**. Контролът е управленска функция, която се изразява в следното: актуалното поведение (резултати от дейността) се сравняват с предписани образци, за да се разбере дали управляваната подсистема функционира в съответствие с желанието на управляващата подсистема. Контролът чрез културата е предимно *опосредстван* – чрез функциониращата система от ценности и правила, ръководителите *приобщават* сътрудниците към желани (препоръчителни) образци на поведение. Организационната култура може да бъде и средство за *контрол отдолу-нагоре*. Различните ценностно-нормативни системи предполагат различни възможности за такъв контрол.

ДА ОБОБЩИМ:

- Организационната култура е ценностното отношение на сътрудниците към действителността. Тя е резултат от усилията на всички фирмени служители (днес) и на всички поколения фирмени сътрудници (вчера). ОК влияе върху функционирането и развитието на организацията предимно в дългосрочен план, защото определя устойчивите трудови ориентации на сътрудниците; тя регулира взаимоотношенията чрез система от писани и неписани закони, норми, правила.
- Организационната култура се възпроизвежда постоянно чрез всекидневната дейност на сътрудниците, производствените звена, управленски органи. Тя функционира и се развива както чрез закрепването на определени ценности, правила, критерии, така и чрез тяхната промяна. ОК се предава под формата на убеждения, модели на мислене и поведение, фирмени истории и др. Овладява се чрез способността да се изграждат символи.
- Към елементите на организационната култура можем да причислим: разбиранията за дължимото (и недопустимо) поведение, отношението към

външните и вътрешните клиенти, начина на работа, взаимоотношенията между членовете на организацията, начините на вземане на решения и йерархията на целите, отношението на мениджърите и служителите към собствената организация, системата от санкции и поощрения, отношението към миналото и бъдещето на организацията, ритуално-символната система и др.

- В модела на Х. Хофстеде организационната култура се описва в категориите: дистанция на властта, избягване на неопределеността, мъжественост (женственост), индивидуализъм (колективизъм); в модела на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас основните измерители на културата са: уверсализъм - партикуларизъм, анализ - интеграция, индивидуализъм - общностна ориентация, вътрешна - външна ориентация, последователно - синхронизирано време, придобито - приписано обществено положение, равенство - йерархия.
- Организационната култура се формира под въздействие на историята на организацията, технологиите, характера на дейността, целите и задачите, размерът и местоположението на организацията, управлението, средата и др. На свой ред тя сама влияе върху тези фактори.
- Организационната култура изразява споделените организационни ценности и правила. Подпомага избора на цели. Ориентира (дезориентира) относно желаното поведение и забраните. Мотивира (демотивира). Информира. ОК е средство за идентификация (самоидентификация) и организационна социализация. Тя е среда и средство за възпитание. Изпълнява груповообразуваща и диференцираща функции. Организира (дезорганизира) и е средство за контрол.

VI. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

♣ Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).

♣♣ *Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно.*

♣♣♣ *На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?*

♣♣♣♣ *Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.*

Задача 1. Кое от определенията за организационната култура Ви допада най-много? Мотивирайте Вашия избор.

Задача 1.1. Проследете последователно определенията за организационната култура. От всяко определение извадете от 2 до 3 *ключови думи* - тези, които предават най-точно смисъла на определението.

Задача 1. 2. Кои ключови думи срещате най-често?

Задача 2. Посочете поне два автентични примера на хора, които се гордеят с принадлежността си към дадена организация. Какво им дава основание за гордост? Как го показват и изразяват?

Задача 3. Анализирайте организацията, в която работите или сте работили!

Задача 3. 1. Кои са споделените ценности и правила в тази организация?

Задача 3. 2. Какви забрани (табута) можем да предполагаме? Обосновете се.

Задача 4. В един голям завод имало трима директори – българин, французин и американец. По време на директорския съвет американецът казал:

- От утре обедната почивка ще бъде 15 минути и всички ще обядват сандвич.
- Прав си – казал българския му колега.
- Не съм съгласен – включил се французинът. Обедната почивка трябва да бъде 2 часа, а обядът – с предястие, основно блюдо, десерт, сирена и много вино.
- Да, да – точно така – реагирал българинът.

Отстрани независим наблюдател попитал българина:

„Е, що за работа е това? Как може и американецът да прав, и французинът?”

- А бе ти знаеш ли, че и ти си прав! – отговорил нашенецът.

Задача 4. 1. Какво се случва по-нататък – продължете историята с не повече от 100 думи.

Задача 5. В модела на Х. Хофстеде - (Хофстеде, 2001) са дефинирани 4 измерителя на културата. Отбележете най-характерното за всеки от тях.

- *Властническа дистанция*
- *Избягване на неопределеността*
- *Индивидуализъм – колективизъм*
- *Мъжественост (женственост)*

Задача 6. Прочетете книгата на Х. Хофстеде „Култури и организации..." (Хофстеде, 2001) и/или „Измерители на организационната култура". (Давидков, 2002) Кои са най-важните последици за организациите, свързани с величината на *властническата дистанция*?

Задача 7. Прочетете книгата на Х. Хофстеде „Култури и организации..." (Хофстеде, 2001) и/или „Измерители на организационната култура". (Давидков, 2002) Кои са най-важните последици за организациите, свързани с величината на *избягване на негсигурността*?

Задача 8 . Кои са най-важните последици за организациите, свързани с величината на *индивидуализма (колективизма)*? (Хофстеде, 2001; Давидков, 2002)

Задача 9 . Кои са най-важните последици за организациите, свързани с величината на *мъжественост-женственост*? (Хофстеде, 2001; Давидков, 2002)

Задача 10. Една от характеристиките на културата в модела на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас е *универсализъм-партикуларизъм*. Като се опирате върху наблюденията си, коя от двете тенденции е по-характерна за организациите в България? Докажете твърдението си.

Задача 11. Анализирайте скалата *външна - вътрешна ориентация* от модела на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас. При каква ориентация можем да очакваме по-голям успех на индивидуалните начинания? Докажете твърдението си.

Задача 12. Анализирайте скалата *външна - вътрешна ориентация* от модела на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас. При каква ориентация можем да очакваме по-голям успех на индивидуалните начинания? Докажете твърдението си.

Задача 13. Млад човек разпалено доказваше, че в неговата организация някой от по-възрастните трябвало да умре, за да може той да напредне в йерархията. Споделяте ли, че това е практика в българските организации? Анализирайте ситуацията през призмата на *придобито обществено положение - приписано обществено положение*.

Задача 14. Кои фактори влияят върху формирането и развитието на организационната култура?

Задача 15. Докажете, че организационната култура влияе върху управлението на организацията.

Задача 16. Като имате предвид функциите на културата (за какво може да служи на мениджърите и сътрудниците) приведете подходящ пример - примерът трябва да показва, че културата действително е средство за постигане на организационните цели.