

ИВАН П. ИВАНОВ

**МЕНИДЖМЪНТ
НА
УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА**



**Университетско издателство
„Епископ Константин Преславски”
2010**

ИВАН П. ИВАНОВ

**МЕНИДЖМЪНТ
НА
УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА**



Университетско издателство
„Епископ Константин Преславски“
2010

Редактор: доц.д-р Виолета Атанасова
Рецензенти: доц.д-р Янка Тоцева
доц.д-р С. Георгиева

ISBN: 987-954-577-558-1

© Иван П. Иванов - автор
© Университетско издателство “Епископ Константин
Преславски”, 2010

СЪДЪРЖАНИЕ

Уводни думи	4
1. Теории за организационната култура и организационната култура на училището	5
2. Измерения на организационната култура	28
3. Компоненти на организационната култура.....	36
4. Нива на организационната култура	53
5. Типове организационни култури	58
6. Национални особености на организационната култура ..	108
7. Мениджмънт на организационната култура	147
8. Ефективност на организационната култура.....	180
Вместо заключение	191
Литература	193

УВОДНИ ДУМИ

Природата на взаимоотношенията между възрастните, населяващи училището определя качеството и характера на това училище и достиженията на неговите ученици в значително по-висока степен от всеки друг фактор.

Ролан Барт

Тази книга е посветена на организационната култура на училището. Тя е този, изключително важен феномен, който често остава недефиниран, но се усеща от всички. Тя пронизва времето и пространството на училището. Тя съществува в материалната училищна среда и в неуловимата училищна душевност. Тя в крайна сметка прави едно училище различно от друго.

Училищната култура е сложна и многопосочна - измерения, компоненти, нива, типове. За нея са разработени множество теории, някои от които са продължение на по-общии теории за организационната култура, но други са конструирани специално за училището.

Организационната култура има и национални особености. Такива имат и училищните култури.

Организационната култура може да се управлява и това е свързано с идеята за мениджмънт и ефективност. От своя страна, може да се управлява и училищната култура, като това е значително по-сложно. Известно е, че в училище си съжителстват културите на учениците и на учителите, като между тях съществува връзка, но тази връзка не е еднозначна. Често тези култури са близки и адекватни на социалните очаквания, но понякога са несъвместими.

На тези въпроси се опитва да даде отговор настоящата книга.

Изданието е финансирано по проект № РД-05-257 /11.03.2009 от параграф "Научни изследвания" на ШУ.

1. ТЕОРИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО

КУЛТУРАТА – ОСНОВНА КАТЕГОРИЯ. Терминът „култура” има латински произход и е употребяван във връзка с култивация (усъвършенстване) и в този смисъл една възможна дефиниция на културата е *култивиране или развитие на ума чрез учене.*

Културата е интерактивно свързана съвкупност от общи характеристики, които влияят върху взаимодействията на човешките групи със заобикалящата ги среда (Hofstede, 2001).

Културата е “колективно програмиране на ума, което отличава членовете на една група или категория хора от друга” (Hofstede, 2001). Тя отразява опита и постиженията на тези групи хора, включително създадените от тях артефакти.

Сърцевината на културата се състои от традиционни идеи и свързаните с тях ценности, които влияят върху поведението на хората.

За индивида културата е онова неосезаемо нещо, с което се зарежда неговият ум, подобно на софтуера, който прави компютъра полезна вещ - без софтуер той е само “непотребно желязо” (Hofstede, 2001).

Културата е единство на материално и ментално в живота на личността, групата, общността. Тя е съвкупност от колективни базови правила, изобретени, открити или изработени от определена група хора, според това как са се адаптирали към външната и вътрешната среда и разработени достатъчно добре, за да бъдат считани за ценни.

Материална култура - физически обекти, създадени от човека (артефакти), носещи определено символно значение, изпълняващи определена функция и представляващи известна ценност за група хора или общество.

Нематериална, духовна култура - норми, правила, образци, еталони, модели на поведение, закони, ценности, церемонии, ритуали, символи, митове, знания, идеи, обичаи, традиции, език. Те също са резултат от човешка дейност, но съществуват в нашето съзнание и общуване.

ИСТОРИЯ НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА. Пръв опит за изследване на организациите в културен аспект правят Е.Мейо и У.Уорнър в началото на 30-те години на XX век - Хоуторнският експеримент в компанията Western Electric в Чикаго.

Темата възниква в 50-е години на XX век. М.Далтън провежда изследвания в десетки крупни и средни фирми на САЩ и Канада на култури и субкултури. Употребява се понятието „култура на фабриката” от Е.Джак (1951), У.Уайт (1956).

В 1969 г. Х.Трайс от Корнуелския университет издава книга, посветена на производствените традиции и обреди.

Терминът е въведен от Ендрю Петигрю (Andrew Pettigrew) в книгата "The creation of organizational cultures" (1976).

В средата на 70-те години на XX век става най-модната тема – опит да се разбере бурното развитие на Японската икономика.

В началото на 80-те години на XX век най-влиятелните автори са Уилям Оучи, Томас Питърс и Робърт Уотърмен, Теранс Дийл и Алан Кенеди и Чарлз Хенди.

През 90-те години на XX век основен автор е Едгар Шейн (Edgar Schein) – „Organizational Culture and Leadership” [41].

1.1. ПОНЯТИЕН АПАРАТ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. В съвременната литература съществуват много определения на понятието организационна култура. Единно, общопризнато определение няма.

Е.Джакус (1952): станали навици и традиции начини на мислене и действие, които в по-голяма или по-малка степен се споделят от всички работници и които трябва да бъдат усвоени и поне частично приети от новите членове, за да се интегрират в организацията.

Д.Елдридж, А.Кромби (1974): уникална съвкупност от норми, ценности, убеждения, образци на поведение и т.н., които определят начина на обединение на групи и отделни личности в организацията за достигане на поставените пред нея цели.

К.Голд (1982): уникални характеристики на възприеманите особености на организацията, това, което я отличава от всички други в отрасъла.

М.Пакановски, Н.О'Донъл-Тружлино (1982): не това, което организацията има, а това, което тя е.

В.Саме (1982): набор от важни нагласи (често не формулируеми), споделяни от членовете на едно или друго общество.

Г.Морган (1986): (в метафоричен смисъл) един от начините за осъществяване на организационна дейност посредством използването на езика, фолклора, традициите и другите средства за предаване на основни ценности, убеждения, идеологии, които насочват дейността на предприятието в нужното русло.

К.Шолц (1987): неявно, невидимо и неформално съзнание на организацията, което управлява поведението на хората и на свой ред само се формира под въздействието на тяхното поведение.

Д.Дренън (1992): всичко това, което е типично за организацията: характерни черти, доминиращи отношения, формирали се образци на приети норми на поведение.

П.Добсън, А.Уилямс, М.Уолтърс (1993): общи за всички и относително устойчиви убеждения, отношения и ценности, съществуващи в организацията.

Е.Браун (1995): набор убеждения, ценности и усвоени способности за решение на реални проблеми, формирали се през времето на живот на организацията и имащи тенденция за проявление в

различни материални форми и в поведението на членовете на организацията.

Рубен и Стюард (1998): сума от символи, случаи, традиции, стандартизирани устни и неустни образци на поведение, фолклор, правила и ритуали, които придават индивидуалност на организацията.

Д.Крей (2000): система от обществено прогресивни формални и неформални правила и норми за дейност, обичаи и традиции, индивидуални и групови интереси, особености на поведението на персонала на дадената организационна структура, стилът на ръководство, показателите за удовлетвореност на работниците от условията на труда, нивото на взаимно сътрудничество и съвместимост на работниците помежду им и с организацията, перспективи за развитие. [5]

П. Вейл: Уникална обща психология, характеризираща дадена човешка общност

Д.Нюстром, К.Дейвис: набор предположения, убеждения, ценности и норми, които се споделят от всички членове на организацията.

Т.Ю.Базаров: сложен комплекс от предположения, безрезервно приемани от повечето членове на организацията, задаващи общите рамки на поведение. Проявяват се във философията и идеологията на управление, ценностните ориентации, убеждения, очаквания, норми на поведение. Регламентира поведението на хората и дава възможност то да бъде прогнозирано в критични ситуации.

Б.Феган: история, представена в настоящето..., идеи, интереси и ценности, споделяни от групата - опит, навици, традиции, процеси на комуникация и вземане на решения, митове, страхове, надежди, стремежи и очаквания..., лепилото, което слепва..., маслото, което смекчава и смазва...

Набор от най-важни предположения, приети от членовете на организацията и получаващи изражение в заявените от организацията ценности, задаващи на хората ориентири в поведението и

действията. Тези ценностни ориентации се предават на индивида чрез „символни“ средства.

Уникална съвкупност от формални и неписани норми или стандарти за поведение, на които се подчиняват членовете на организацията; структура на властта и нейната компетентност, система за възнаграждения и начини за тяхното разпределение; ценности, уникални за дадената организация; модели на комуникация; базисни убеждения, които се споделят от членовете, действащи подсъзнателно и определящи начина на възприемане на себе си и обкръжението.

Набор от ключови ценности, очаквания и норми, който се приема и споделя от членовете на организацията. Списък от неписани, неформални правила, обединяващи сътрудниците.

Определени ценности и норми, въплътени в символи, легенди, герои, девизи и церемонии, които се споделят от всички сътрудници.

И.С.Шаповалова: своеобразно „вътрешно съзнание“ на организацията, благодарение на което всички нейни параметри действат на автопилот при вземането на решения , разпределение на властта, поведение на персонала ... , организацията функционира така, че отсъствието на управленческо въздействие не снижава ефективността ѝ... , превръща я в самоорганизираща се система.

Общи моменти:

- Споделени предположения, към които се придържат членовете на организацията.
- Ценности и убеждения, които насочват действията на членовете.
- Символиката, посредством която ценностните ориентации се предават на членовете на организацията.

ДРУГИ ПОНЯТИЯ. Заедно с понятието „организационна култура“ се употребяват и няколко други, като е много пресилено да се говори за аспектна чистата и предметна определеност на терминологията.

ОРГАНИЗАЦИОННА АТМОСФЕРА. Характеристиката на работното място се е изучавала под различни имена: организационен характер, среда, атмосфера, идеология, но най-често като съвкупност от климат и култура.

КОРПОРАТИВНА И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРИ. За организационната култура съществуват няколко термина – корпоративна култура, организационна култура, фирмена култура.

Някои автори не правят разлика между корпоративна култура и организационна култура - терминът “корпоративна култура” е използван от американски изследователи; терминът “организационна култура” – от английски.

Между “фирмена култура” и “организационна култура” съществува по-голяма разлика – второто понятие е по-общо, а първото е по-частно – има организационни култури, които не са фирмени.

Има привърженици на идеята, че организационната (делова) култура е един от компонентите на корпоративната култура:

- при корпоративната култура не всичко се основава на норми и правила на администриране и управление;
- основният акцент при определянето на корпоративната култура се прави на понятията “ценности”, “мисия”, “убеждения”, докато “деловата култура” се описва в термините “права и задължения”, “стил на ръководство”, “кадрова политика”, “норми на поведение” и пр. [32]

КУЛТУРА И КЛИМАТ. Организационният климат и културата са термини, които не са ясно дефинирани.

Според *Дийл и Петерсън* (училищната) култура е по-широк термин и дава възможност за по-добро разбиране на динамиката на човешкото поведение, свързана с писани и неписани правила и традиции, норми и очаквания, които пронизват всичко.

Според други разбирания климатът е бил първоначално замислен като обща концепция, изразяваща качеството на организационния живот.

- *Gilmer* (1966): индивидуалността на организацията, тези характеристики, които отличават организацията от другите и с това влияят на поведението на хората в нея.
- *Litwin u Stringer* (1968): набор измерими свойства на работната среда, основани на колективните възприятия на хората, влияещи на тяхното поведение.
- *Taguiri* (1968): специфична конфигурация, включваща екологията (физически и материални аспекти), средата (социални аспекти), социалната система (образци на отношения) и културата (ценности и норми), аналог на личността при индивида.

В съвременния му вариант (Wayne Hoy, 1990), организационният климат е относително трайно качество на организационната среда, която се възприема от участниците, въздейства на поведението им и е основана на колективни представи.

Организационната култура е система от споделени ориентации, които задържат хората в една цялост и ѝ придават отличителна идентичност. [9]

АТМОСФЕРА, КУЛТУРА И КЛИМАТ. Много често определенията на климата и културата се припокриват. И двете се отнасят към общата атмосфера на организацията, но има важни различия – развиват се от различни перспективи, използват различни изследователски стратегии и са концентрирани на различни организационни аспекти.

Културата се състои от споделени предположения и идеологии, а климатът – от споделени възприятия на поведението (Ashforth, 1985).

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ПРОБЛЕМИ. Климатът и културата са свързани с различни изследователски стратегии.

- Климатът най-често се приема за независима променлива, влияеща на организационните резултати. Цел на изследването – да се определят ефективните стратегии за изменение. Той се изучава основно чрез количествени методи (въпросници с множество скали), за да се идентифицират рационални образци на възприеманото поведение. Прилагат се статистически методи. Това е по-скоро от областта на социалната психология.
- Културните феномени най-често се приемат за зависими променливи. Културата е в обсега на етнографията и антропологията или социологията. Прилагат се качествени методи за изучаване. Холистични, структурни подходи (Radcliffe-Brown, Malinowski) и семиотични подходи (Geertz, Goodenough) – език и символика. [9]

1.2. КОНЦЕПЦИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

ГРУПИ КОНЦЕПЦИИ. Концепциите за организационна култура са от две големи групи:

- Рационално-прагматична - организационната култура е атрибут на организацията и има възможност да се влияе на нейното формиране.
- Феноменологична - организационната култура е израз на самата същност на организацията и затова целенасоченото пряко въздействие за формиране се отрича.

На тяхна основа са се формирали няколко подхода.

1. Културологичен подход. Културата е фактор, определящ и систематизиращ дейността на хората; зависимост между типа общество и съдържанието на елементите на културата. Основните автори са Н.Данилевски, П.Сорокин, А.Тойнби, О. Шпенглер.

2. Дейностен подход. Организационната култура не е самостоятелен феномен, а фактор, предопределящ или регулиращ

организационното поведение. Автори: М.Вебер, К.Левин, Т. Парсънс, Ф.Селзник, Ч. Барнард, Х.Саймън.

3. Феноменологичен подход. Модел на културата, основан на парадигмата на социалната определеност. Автори: А.Петигрю, С. Робинс, М.Лоуи.

4. Рационално-прагматичен подход. Организационната култура е съзнателно формируем фактор. Автори: Е.Шейн, И. Ансоф, Дж.Барни, У. Бенис.

5. Етнографски подход. Особеностите на организационната култура са свързани с особеностите на националната култура. Автори: У.Оучи, Х.Хофстеде.

6. Функционален подход. Разглеждат се функциите на организационната култура. Автори: Дж. Лафт, Е. Шейн.

7. Типологичен подход. Разглеждат се различните типологии на организационните култури. Автори: Р. Блейк, М. Бурке, С. Йошимури, Дж. Моутън, У Нойман, У. Оучи, Р. Рютингер, С. Хенди, Х. Хофстеде.

8. Организационен подход. Акцентът е върху влиянията на културата върху организационната ефективност. Автори: Р. Куин, Т. Парсънс, Т. Питърс, Дж. Рорбах, В. Сате, Р.Уотърмен,

9. Психологически подход. Психологически аспекти на организационната култура. Автори: Р. Рютингер, Кет де Врис, Д. Милър.

10. Морално-етически подход. Съотношение на култура и морал в рамките на управленческата етика. Автори: Дж. Сидербром, Ч. Дохерти.

1.3. ТЕОРИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА ШЕЙН

Едгар Шейн (Edgar Schein) е основният автор в областта на организационната култура.

В своята фундаментална монография “Организационна култура и лидерство” [41] той дефинира организационната култура като съвкупност от основни схващания, които групата научава

при решаване на проблемите за своята външна адаптация и вътрешна интеграция, които “работят” (вършат работа) достатъчно добре, за да се приемат за валидни, и затова те се предават на новите членове като правилния начин да се възприемат мисли и чувства във връзка с тези проблеми. Това определение добавя три важни елемента:

- Проблема за социализацията, адаптацията и приобщаването на индивида към организацията.
- Проблема на поведението - отражение на отделни, но подобни индивидуални опити и/или общи ситуационни стимули, произтичащи от околната среда;
- Възможности голямата организация да има една култура и съпътстващи субкултури.

По-късно (1999) Шейн предлага друга, по-опростена дефиниция: “Културата е съвкупност от всички споделени и считани за подразбиращи се от само себе си схващания, които организацията е научила през своята история”. [81]

Трите области, в които основните схващания осъществяват влияние върху организационното развитие, са:

- **Оцеляване в околната среда.** В тази област се включват мисията, стратегията, целите на организацията: средствата, към които се отнасят структурата, системите, процесите, и измерването, което е свързано със системите за откриване и коригиране на грешки.
- **Въпроси на вътрешната интеграция,** която включва общия език и концепциите; груповите граници, идентичността, естеството на властта, авторитета, взаимоотношенията, наградите и статуса.
- **По-дълбокият слой от схващания:** отношението на човека към природата; естеството на реалността и истината; естеството на човешката природа, естеството на човешките взаимоотношения; отношението към времето и пространството.

Основни елементи на организационната култура:

- Наблюдаеми поведенчески стереотипи при взаимодействието на хората: език, обичаи и традиции, ритуали.
- **Групови норми**: свойствени на групата стандарти и ценности.
- **Деклариранни ценности**: обявявани на всеослушание принципи и ценности.
- **Формална философия**: общи политически и идеологически принципи спрямо служители, клиенти или посредници.
- **Правила на играта**: правила за поведение; ограничения, ред.
- **Климат**: характерен маниер на взаимодействие на членовете на организацията помежду им и с външни лица.
- **Съществуващият практически опит**: методи, използвани от членовете за достигане до определени цели, способност за осъществяване на определени действия.
- **Начин на мислене, ментални модели и/или лингвистични парадигми**: когнитивни схеми, използвани от членовете и предавани на новите членове в етапа на социализация.
- **Възприети значения**: основания на взаимното разбиране.
- **Базови метафори или интеграционни символи**: идеи, чувства и образи, изработени от групата за самоопределение, не когнитивни или оценъчни, а емоционални и естетически реакции.

Културата притежава важни допълнителни характеристики:

- Културата предполага наличие у групата на някакво ниво на структурна стабилност.
- Интеграция на елементите, изразяващи се в появата на по-обща парадигма или гещалти (състояния), свързващи различни елементи и лежащи на по-дълбоко ниво.

1.4. ОСОБЕНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

ОСОБЕНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА.

РА. Характерните особености на организационната култура са:

- Социален характер, който определя формирането ѝ не от отделни хора, а от взаимоотношенията в по-голяма социална група.
- Тя определя поведението на хората в екипа.
- Чрез нея се постига желаната хармония с околната среда.
- Ражда се от човешките действия, мисъл и воля.
- Съзнателно или не, се възприема от всички.
- Има традиционен характер.
- Динамизъм – изменя се под въздействието както на управленчески, така и на стохастически променливи, външни и вътрешни фактори.
- Резултат е и процес.
- Помага за реализиране на стратегията.
- Зависи от народопсихология, личностни ценностни системи и групови взаимодействия.
- Силна зависимост от личността на ръководителя.
- Индикатор за истинското състояние на организацията.
- Влияние на ефективността на дейността.
- Постоянно присъствие, независимо от стадия на развитие, мени се само съдържанието ѝ, коефициентът на ефективност и векторът на насочеността.
- Потискане на нежелателни и чужди въздействия.
- Единствената особеност на организацията, съществуваща независимо от управлението – и при въздействие, и без него, тя ще съществува.

ПРИНЦИПИ ЗА ФУНКЦИОНИРАНЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА. Основно се прилагат при изследването и оценяването ѝ.

- Разглеждане на организацията като общност от хора, имащи еднакво разбиране за: цели, значение и място, ценности и поведение.
- Формиране на собствен облик на организацията, базиран на: специфика на качеството на произвежданата продукция и оказваните услуги, правила на поведение и нравствени принципи на служителите; репутация в деловия свят и т.н.
- Системност - създаване на система от общоприети в организацията представи и подходи за: начина на водене на бизнеса, формите на отношения, постигане на резултати от дейността.
- Хуманизъм – признаване на личността за най-висша ценност, а духовността – за цел и средство за развитие на личността и обществото.
- Социалност – организацията като част от обществения организъм.
- Професионализъм - наличие на адекватна подготовка, опит и контекстуални навици за управление на организационната култура.

ФУНКЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА.

Идентификационна – създава у членовете чувство за лична и колективна идентичност с организацията (на кого приличаме и от кого се различаваме); очертава границите на организацията, формира нейния имидж и я разграничава от всички останали.

Интегративна (експресивно-сплотяваща) – създава у членовете чувство на привързаност към организацията (ние-чувство).

Смислообразуваща - централен механизъм, който моделира нагласите и поведението на хората (определя “правилата на играта”), светогледа, ценностите.

Комуникативна - чрез ценности, норми на поведение и др. елементи, културата осигурява взаимно разбиране и взаимодействие на работниците. Тя е система от социални информационни кодове, предназначена за съхраняване и предаване на съществени особености на човешката материална и духовна дейност, основа на човешката комуникация.

Оценъчно-нормативна – еталон, норма, идеал за сравнение на реалното поведение на хората в организацията. Аксиологически (ценностен) критерий за оценка на човешките дейности.

Регулативна – регулира взаимоотношенията, регламентира - индикатор и регулатор на поведението. Система от критерии, посредством които отклоненията от институционализираното поведение се коригират чрез различни механизми, всеки път, когато границите, допускани от обществото, се превишават. Училищната култура е средство за инструментално-социален контрол.

- Училището има различни инструментални функции, които се реализират чрез използването на различни средства (инструменти) за въздействие върху учениците за по-високи постижения.
- Социален контрол над учителите и учениците, за да работят заедно по определен начин, да се концентрират върху преподаването и ученето, т.е. училището се нуждае от “норми за контрол”.

Стабилизираща - усилва социалната стабилност в организацията. Културата е стандарт, според който моделираният феномен се възпроизвежда.

Познавателна, адаптивна (социализираща) - социализира новопостъпилите служители. Културата моделира нашето поведение, което не е напълно свободно, а само в рамките на културния модел, по този начин се осигурява интеграцията в определеното общество или група.

Рекреативна – възстановяване на духовните сили на работниците; намалява неопределеността, неяснотата на стимулите от външната среда; сменя тревожността.

Обществена памет, съхранява и натрупва опита на фирмата. [2; 6; 7]

Повечето функции на организационната култура са ценни както за организацията, така и за всеки неин член.

Понякога тя може да е в противоречие с обкръжаващата среда, особено когато средата се изменя бързо и приспособяването към тези изменения изисква формирането на нова организационна култура.

ОСОБЕНОСТИ НА ФУНКЦИТЕ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. Функциите на конкретната училищна култура зависят от начина, по който отразява няколко парадокса:

- **„Парадокс на целите”** – училището трябва едновременно да формира и да поддържа (обслужва).
- **„Парадокс на хората”** – училището е едновременно и изкуствена следа, и реално общество.
- **„Парадокс на измененията”** – независимо че сега може да е добре, то се стреми да е още по-добре.
- **„Парадокс на действията”** - училището трябва едновременно да отразява, но и да взема решения.
- **„Парадокс на ръководството”** – обучението се ръководи от директора, но и от всеки учител.

1.5. ТЕОРИИ ЗА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА

УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. С течение на времето училището като организация започва да придобива определена специфика. Тъй като то се развива в определена обкръжаваща среда, това води до повтарящи се поведения на хората с положителен ефект за общото състояние. Тези поведения започват да се копират и постепенно се развиват като очаквания и норми. Училището развива средства за укрепване на тези норми чрез награди и нака-

зания и постепенно най-силните норми стават ритуали, традиции или правила. Формира се организационна култура – бавно и постепенно.

РАЗЛИЧНИ ТЕОРИИ. В съвременната литература съществуват много определения на понятието организационна култура. Единно, общопризнато определение няма.

РАННИ ИЗСЛЕДВАНИЯ. Първите изследвания на контекста, в който се осъществява целият образователен процес правят Waller (1932), Sarason (1971), Dark (1972).

Понятието "**училищна култура**" не е достатъчно ясно и последователно определяно. То се използва синонимно с цял ред понятия - "**атмосфера,**" "**ethos,**" и "**saga**". [85] То се разработва в общото русло на изследванията на организационната култура.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА.

Terry Deal и *Kent Peterson* са дали най-краткото определение: „вътрешна действителност” [54].

Robbins и *Alvy* разширяват това определение: вътрешна действителност, отразяваща грижите на членовете на групата, техните намерения за прекарването на времето, как празнуват и за какво говорят.

Друго определение на *Deal* - устойчиви модели (образци) от ценности, убеждения и традиции, които са се формирали в хода на училищната история. [52]

Sergiovanni, Starratt: устойчиви и общоприети в училището ценности, представи, норми и идеи, които постепенно формират убеждения и поведение у децата и възрастните.

- Стабилни, лежащи в основата на отношенията социални смисли, които постепенно формират убеждения и поведение в обществото.
- Определя психологическата страна на училищния живот – колективната система от ценности, възприемане

на работната среда и взаимоотношенията с другите хора.

Paul Heckman (1993) - училищната култура се базира на общността на убежденията на учителите, учениците и администраторите. [85]

Stephen Stolp & Stuart Smith (1994) - исторически предавани образци на значения, които включват норми, ценности, убеждения, церемонии, ритуали, традиции и митове, възприемани в различна степен от членовете на училищното общество. Тази система от значения често определя начина на мислене и действие на хората. Тя е набор от неписани правила за кодексите на поведение: между учителите, между учениците, между учителите и учениците. [84; 85]

Gary Phillips: убеждения, нагласи и поведение, което характеризира училището: как хората се отнасят и какви чувства изпитват един към друг; степента, в която хората се чувстват включени и оценени; ритуали и традиции, отразяващи сътрудничество и колегиалност.

Christopher Wagner: споделен опит и възприятия, традиции и празници, чувство за общност, семейство, екип; стабилност на персонала; споделени цели, курикуларни и инструментални компоненти, виждания за реда и дисциплината.

Edgar Schein - културата дава възможност в училището да се създаде училищна философия, правила на играта и училищен климат.

- Училищната култура и климатът представляват неразделно цяло, като се изразяват по най-различни начини: маниер на работа, начин на комуникация, отношения на колегиалност, доверие към другите, утвърдени цели, задачи, начин на реализация, чувство за мисия (институционална, групова и индивидуална).
- Когато се говори за училищния климат, се имат предвид най-вече отношенията между хората: доверие-недоверие; позитивност-негативност; приятно-неприятно.

но; добро-лошо. Климатът е резултат от културата на отношенията, той е белег на училищната култура. [41]

K.Estrada u P.McClaren (1993) развиват концепцията "La Frontera" - разглеждат училището не като просто отражение на широкото общество, а като планирана и организирана среда със свои идеологически и теоретически предпоставки. Тези предпоставки формират психосоциалните основания на стереотипите на учителите и учениците, които впоследствие влияят на техните интерпретации на събитията. [58]

Ивайло Тепавичаров: система от ценности, които се подкрепят и награждават. Съществуват много правила, регулативни норми и ритуали, които насърчават груповия конформизъм. Те включват училищните правилници, детайлизираното разпределение на времето и наградите за постижения, поведение и общоучилищни дейности. В допълнение събранятия на учениците, спортните състезания в училище и церемониите по връчване на дипломи, както и училищните емблеми и символи, песни и поздравии, всичко това формира културата на училището и социализира учениците. [35].

Steve Gruenert привежда няколко щрихи към базовите определения:

- лепилото, което свързва потенциално разнообразните хора в училището;
- начинът, по който ние правим нещата;
- това, което действително става в училището;
- образци на поведение;
- област на невидими сили;
- социални отпечатъци (следи);
- поведение, което се струва странно за новите и страничните;
- колективни спомени на членовете;
- дълбоки споделени убеждения;
- неписани правила за всички и всичко. [60]

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА УЧИЛИЩЕТО.

Училището като формална организация е замислено като комбинация от структури и процеси (човешки поведения), които се изключително вариативни, в зависимост от културните различия и степента на централизация/децентрализация в специфичните системи.

Според *V.Turner* (1983) всеки структурен компонент на социалната система се характеризира със:

- специфичен тип организация на основния процес;
- специални органи за управление на този процес; съвкупност от социални категории;
- система от правила, инструкции, стандарти и закони, регулиращи технологически (в широкия смисъл) процеса;
- връзки между хората в пределите на този компонент и с други компоненти;
- система от културни модели, създаваща матрица от значения, чрез които човечеството интерпретира своя опит и управлява дейността си.

Йерархията на управлението на образованието на държавно, регионално и общинско нива създава параметри в рамките на които трябва да функционират училищните култури – от учителите се очаква да ги следват, независимо от други културни аспекти на училището. Освен това, от учениците се очаква да следват културните норми на преподавателите (както и всички други възрастни в училище). Училищната култура има йерархичен характер. [65]

КОНЦЕПЦИЯ НА ДИМЪК-УОРКЪР. Според *Clive Dimmock* и *Allan Walker*, различните измерения на организационната култура на училището се групират в четири насоки:

- организационни структури,
- лидерство и процеси на управление,
- курикулум,

- обучение.

ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ. Това са конфигурации от човешки, физически и финансови ресурси, установени в училището. Структурите са тъканта на организацията, тясно са свързани с ресурси и се въплъщават в организационни форми. Те осигуряват контексти, в пределите на които училището има по-голяма или по-малка свобода на действие. Училището в силно централизираните системи има по-явни и твърди структури и обратното. Училищните структури имат осем аспекта:

1. Физически ресурси – здания с различни размери, в които се помещават ученическите популации; техника и технологии.

2. Финансови ресурси, които структурират възможностите и ограниченията относно това какво може и какво не може да се прави; степен на самостоятелно формиране и управление на финансовите ресурси,

3. Елемент от по-широки структури. Всички държавни и много частни училища са части от по-широки училищни системи и се подчиняват на техните ограничения и правила, свързани с курикулума и организацията на работа.

4. Време - ключов ресурс. Организацията на учебната година, срока, седмицата и деня налага определени структурни ограничения, отразени в разписанията.

5. Човешки ресурси – подбор на ученици на входа по способности, пол, възраст или богатство на родителите; групиране в класове.

6. Учители – брой, квалификация, качество; често са структурирани в по-частни цели формирувания.

7. Ръководство - степен, в която е отделено от академичните структури.

8. Механизми за вземане на решения – органи, съвети, комитети.

ЛИДЕРСТВО И ПРОЦЕСИ НА УПРАВЛЕНИЕ. Основно тези процеси зависят от:

- Степента на централизация/децентрализация и разпределението на властта в училището. В някои случаи директорът е всесилен и се възприема като автономен ръководител, в други – има само малко повече власт от обикновения учител, той е мениджър или агент, действащ от името на системата.
- Стил и ориентация относно авторитарност/демократия.
- Акцент върху обучение и/или администрация.
- Степен на сътрудничество и участие на училищния персонал в управлението на училището.
- Степента на активност и как това се постига (стимулиране).
- Планирането като аспект на училищното управление – процедури, изпълнение.
- Начин на вземане на решения – критерии и методи.
- Междучелностни връзки, приложение на писмени и устни форми на административна комуникация; компютризация.
- Разрешаване на конфликти.
- Развитие на персонала; комплектуване.

КУРИКУЛУМ. Училището основно зависи от структурата на учебния план и останалите елементи на курикулума. Курикулумът е организационна структура, понеже представя формата, в която знанията, уменията и отношенията са конфигурация за формирането на учениците. Той силно зависи от технологиите в училището. Основният фактор е отношението централизация/децентрализация. Характеристики:

- **Цели и задачи.** Могат да се изменят в съответствие с това дали има преди всичко инструментални функции, свързани с бъдещата професия или с по-фундаментални познавателни приоритети - относителен акцент върху знания, умения отношения и на когнитивни, афек-

тивни, експресивни, естетически и психомоторни цели; баланс между академично и духовно развитие.

- **Широта, обхват, диапазон** от предмети и дисциплини, предлагани на учениците.
- **Дълбочина** или нива, стандарти или класове, в които се предлага обучението.
- **Интеграция** – вертикална (степен, в която съдържанието на обучението и методите е координирано; последователност при прехода от един клас в друг) и хоризонтална (степен на координация между различни подчинени области на едно и също ниво).
- **Диференциация** – степен, в която учебният план отчита нуждите на учениците с различни способности.
- **Релевантност** – отношение към актуалното и бъдещо ниво на образование, професия, гражданство, социална стабилност и социална промяна.

ОБУЧЕНИЕ. Обучението е основата на училището. Това е процес, който отделно се идентифицира от процесите на управление. Различията са по няколко направления:

- **Схващания за учебното съдържание** (какво трябва да се преподава и учи), което е производно от съществено различните концепции за природата на знанията.
- **Схващания за отношенията между учители и ученици** и изразяването на уважение.
- **Отношения на родители и учители**; родителска причастност и граници на намесата; отговорност на родителите и учителите.
- **Методи и техники на обучение.** Въпреки огромното разнообразие, това са дидактоцентристки и педоцентристки методи.
- **Ролеви очаквания към учителя**; разбиране за специалист (предметник).

- **Оценяване на достиженията** – значение, стандартизация, еталонност.
- **Съотношение в обучението** на ръководство и съветване на учениците. [83]

2. ИЗМЕРЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

ЛИПСА НА ЕДИНЕН ПОДХОД. При отсъствие на точно и единно определение на организационната култура основно се акцентира на нейните признаци и компоненти.

Съществуват много подходи на макро- и на микрониво.

Терминът “организационна култура” е по-скоро дескриптивен.

Често организационната култура се свежда до някакви основни характеристики, които се приемат от организацията. По тях може да се направи описание на организационната култура:

- стабилна / нестабилна;
- интегративна / дезинтегративна;
- позитивна / негативна;
- явна, проявена / латентна, не проявена;
- култура на "върховете" / култура на "низините";
- единна / състояща се от субкултури;
- личностно-ориентирана / функционално-ориентирана.

ТЕОРИЯ НА РОБИНС. Стивън Робинс (Stephen Robbins) описва десет характеристики на организационната култура:

- **Насоченост на действията** – степен, в която организацията формулира ясни цели и очаквани резултати.
- **Интеграция** – съгласуваност на действията, координиране на взаимодействията.
- **Индивидуална автономност** – степен на отговорност, независимост, инициативност, които човек има в организацията.
- **Контрол** – брой на правилата и инструкциите и степента на прекия надзор.
- **Мениджърска подкрепа** - степен на помощ, разбиране на мениджърите към техните подчинени.

- **Идентичност** – степен, до която служителите се идентифицират с организацията като цяло.
- **Система на възнаграждение** – степен, в която възнагражденията се базират върху изпълнението на работниците, а не върху старшинството, фаворизирането и т.н.
- **Толерантност към конфликта** – степен, в която работниците са поощрявани да изразяват открито конфликта и критиките; желанието на индивидите да ги разрешават.
- **Модели на комуникация** – степен, в която организационните комуникации са ограничени до формалната йерархия на властта.
- **Толериране на риска** – степен, в която работниците са поощрявани да бъдат активни, иновативни и търсещи риска.

ТЕОРИЯ НА ШЕТМАН-ЙЕН. Джозеф Шетман (Joseph Chatman) и Карен Йен (Karen Jehn) през 1994 г. посочват като първични характеристики:

- иновации и склонност към риск,
- стабилност,
- ориентация към хората,
- ориентация към резултат,
- безгрижност,
- внимание към детайлите,
- ориентация към екипи,
- агресивност.

ТЕОРИЯ НА ДИЙЛ-КЕНЕДИ. Теранс Дийл (Terrence Deal) и Алън Кенеди (Allen Kennedy) през 1982 г. сочат като първични характеристики на културата на организацията:

- Широко споделена философия;
- Уважение и загриженост към служителите;

- Присъствие на герои (хора, които илюстрират философията на организацията);
- Ритуали и церемонии. [53]

ТЕОРИЯ НА ГРОУ. Майкъл Гроу (Michael Grow) прави списък на компонентите на организационната култура, особено важни за опитите да бъде обсъждана и променяна.

- Доверие; учтивост; уважение; толерантност;
- колегиалност; сътрудничество;
- откритост, честност;
- учене/задълбоченост;
- дух; духовност;
- решаване на проблеми и конфликти;
- оптимизъм/песимизъм; смелост/поемане на риск;
- мъдрост; здрав разум; светоглед;
- мотивация, стимули;
- цялостност на процеса;
- енергия;
- новаторство/ творчество;
- използване на времето;
- яснота;
- хумор/сериозност;
- планиране;
- отричане, самозаблуда;
- старшинство/възраст;
- гъвкавост; промяна;
- търпение;
- симпатия/съчувствие;
- разсъдливост/зрялост;
- интуиция;
- обвинения/ търсене на “изкупителни жертви”.

ТЕОРИЯ НА ЕДУАРД-МОРИС. Според Едуард и Морис културата на организацията покрива такива неопределени сфери като нейния дух, ценностна система, стандартите, чрез които се оценява нейният принос, личностните взаимоотношения, навиците, неписаните правила за поведение и практика. В по-общ контекст - традициите, ценностите, схващанията, идеите, които намират израз в стила на ръководство, в начина, по който се мотивират служителите и пр.

Структурата на организационната култура се формира от две големи групи елементи:

- **Неосезаеми елементи** - убеждения и ценности, културни проявления - норми на поведение, символи, ритуали и церемонии.
- **Административно-управленски изразения:** длъжностни характеристики, качествени стандарти, писани правила за задължения и отговорности, комуникационни мрежи, управленски структури, правила и процедури, системни характеристики и др.

ТЕОРИЯ НА ХАРИС-МОРАН. Филип Харис (Philip Harris) и Робърт Моран (Robert Moran) през 1991 г. описват основните характеристики на организационната култура:

- **Осъзнаване на себе си и своето място в организацията, идентификация и цел, Аз-концепция, мисия:** едни култури ценят работниците, които не издават своите вътрешни настроения, други - поощряват ги да ги проявяват външно; в едни случаи творчеството се проявява чрез сътрудничество, а в други - чрез индивидуализъм.
- **Комуникационна система и език, предаване на информация, взаимодействие, обмен:** използване на усна, писмена, невербална комуникация от група към група, от организация към организация; професионален жаргон, абривиатури, специфични жестове.

- **Външен вид и дрехи на работното място, стил, имидж, репутация:** разнообразни униформи, специални дрехи, делови стилове, опрятност, козметика, прическа и т.н.;
- **Храна и хранене, привички и традиции:** организация на храненето във фирмата, наличие или отсъствие на такива места, дотации, периодичност и продължителност на храненето;
- **Осъзнаване на времето, отношение към него и използване:** степен на точност и относителност на времето, спазване на дневния ред;
- **Взаимоотношения между хората:** по възраст и пол, статус и власт, мъдрост и интелект, опит и знания, етнос, ранг; награди и признание.
- **Ценности и норми, система от потребности и приоритети, стандарти за поведение:** какво хората ценят в своя организационен живот и как тези ценности се съхраняват; предположения и очаквания за определено поведение. Имат формата на професионална и трудова етика, етикет, кодекси на поведение, нормативи и закони, заявени формално или неформално.
- **Убеждения и отношения: митове, философия, перспектива, религия, обреди, ритуали:** вяра в ръководството, успеха, своите сили, справедливостта, в етичeskото поведение; отразени в документи, процедури и публикации.
- **Процес на учене и себереализация на работниците:** осъзнато или не изпълнение на работите, интелект или силов подход; творческа обстановка или рутина; признание на ограничеността на човека или акцент на неговите възможности за ръст.
- **Трудова етика и мотивиране, особености и методи на работа:** управление и лидерство: отношение към работата като към ценност или повинност, отговорност

или безразличие към резултатите, качество и оценка, възнаграждение; отношение към своето работно място; професионална кариера на работника в организацията.

ТЕОРИЯ НА ДЖОНСЪН. Според Гери Джонсън (Geruy Johnson):

- **Парадигма:** представа за това , какво е организацията ; дейността ѝ; мисията; ценностите.
- **Системи за управление и контрол:** роли, правила, индивидуални възможности.
- **Организационни структури:** документопоток, йерархия.
- **Структури на властта:** кой и как взема решения, каква е основата на властта.
- **Символи:** организационни емблеми (лого) и дизайн, символи на властта.
- **Ритуали и рутинни практики:** поздрав, среща на ръководството, искане на разрешение.
- **Истории и митове:** разкази за хора и случаи.

ТЕОРИЯ НА СЛОБОДСКИ-КАСЯНЕНКО. Според А. Л. Слободски и О. А. Касяненко компонентите на организационната култура може да се групират в шест структури:

1. Ценностно-нормативна подсистема

- основни ценности, споделяни в организацията;
- корпоративни традиции;
- корпоративни правила (взаимоотношения с клиенти).

2. Организационна структура

- формална и неформална организационна структура;
- структура на властта и лидерството;
- норми и правила (писани и неписани) за вътрешна комуникация;
- традиции и правила за вътрешен ред (поведение на работното място).

3. Структура на комуникациите

- структура на формализираните и неформалните информационни потоци;
- качество на комуникацията: загуба и преобразуване на информация;
- насочени действия по "вътрешния PR".

4. Структури на социално-психологическите отношения

- структура на взаимните симпатии, избори, предпочитания;
- система от роли в организацията;
- вътрешна позиционност и конфликтност;
- отношения към ръководителя на организацията (авторитет).

5. Игрова (митологическа) структура

- корпоративни предания (история);
- митове и легенди за организацията, сътрудниците и ръководителите;
- "игри, на които играят сътрудниците и босовете".

6. Структури на външна идентификация (фирмен стил)

- имидж на организацията – образ, който насочено се транслира към клиентите;
- имидж, който се възпроизвежда в реалното общуване с клиентите;
- възприятие на компанията и нейните продукти в обществото;
- рекламни атрибути: логотип, слоган и др.

ТЕОРИЯ НА СТОЛ-ФИНК. Луиз Стол (Louise Stoll) и Даян Финк (Dean Fink) разработват своята концепция специално за училищната култура. Според тях нейните елементи са:

- **контекст** - училището е тук, а не някъде другаде;
- **перспектива** - ансамбъл от идеи и координирани действия, които една личност реализира в дадена ситуация;

- **отношения между културите** - на класа, учениците, учителите и пр.;
- **стратегия** - училището е място за реализиране на комплексни стратегии, място за среща на култури и субкултури и професионални идеи и проекти;
- **правила за преговори** - между конфликтующите страни, водещи до съгласие за правилата на работата;
- **кариерно развитие** - мобилна перспектива за индивидуално развитие на хората в училището. [32]

3. КОМПОНЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Следва сумирано описание на елементите на организационната култура.

АРТЕФАКТИ. Културата е система от материални и духовни артефакти, които сплотяват членовете на общността около ценностите, които олицетворяват:

- Външни, видими атрибути на организационната култура;
- Изображения - физически артефакти, които се използват, за да се демонстрира културата - емблеми, девизи, трофеи;
- Формулировка на мисията;
- Експозиция на произведения;
- Знамена, почетни витрини с награди и снимки на членовете;
- Униформи, отличителни знаци;
- Музеи, исторически експонати;
- Зали на честта;
- Емблеми – значки, талисмани, ключодържатели, тениски;
- Организация на физическото пространство;
- Разположение на учебните чинове, маси, учителска катедра, шкафове, оформяне на кътове, центрове по интереси, наличие на пердета, покривки, украса, цветя, аквариум, подредба на местата в класната стая и други атрибути, които подпомагат или затрудняват общуването и дейностите вътре в училището и създават чувство на принадлежност и сигурност;
- Този вид организация подпомага и социалната организация чрез създадените възможности да стимулира към

определен вид дейности и съответно към оптимизиране на контактите на участващите страни. [23]

ДЕВИЗ (ЛОЗУНГ, СЛОГАН). Фраза, която сбито изразява основната ценност на фирмата. Независимо от своята примитивност, добрият лозунг позволява да се получи необходимото внушение. [23]

ВИЗИЯ. Образци от базови предположения, към които се придържат членовете на организациите в своето поведение и действия.

- Визията е идеална представа на сътрудниците за организацията, мечта, хипотетична конструкция.
- Подлежи на преосмисляне в хода на дейността.
- Визията позволява да се определят нови цели и да се даде насока на развитието.
- Включва два основни елемента.
- Изработка на концептуална основа или разбиране за предназначението на организацията - пътеводител.
- Емоционален призив: част, в която е заложен мотивационен импулс и с която хората се съгласяват. [23]

СПОДЕЛЕНИ ЦЕННОСТИ, НАГЛАСИ И УБЕЖДЕНИЯ. „Ценност“ (англ. value; фр. - valeur) се определя като стойност, значимост, благо, достойнство, полза. Ценностите са убеждения, основни концепции, философия на фирмата. Те са ядро на организационната култура, определящо нормите и формите на поведение в организацията.

- Удовлетворяват определени потребности на отделния човек или група.
- Субективно значение, смисълът на което се придава на обекта.
- Целево и желателно събитие или насока на развитие на събитията.

- Стимул, необходимо условие за ефективна работа и изобщо за взаимодействие.
- Създават чувството за обща цел – задават критерии за поведение.
- Ценностите се персонафицират от лицата-авторитети. Те, декларирани от най-авторитетните членове, определят посоката на сплотеността. Затова трябва хората максимално да ги споделят.
- Ценностите са ранжирани в един идеален ред по степен на важност.
- Несъответствието или дори конфликтът на ценностите в рамките на една култура са от съдбоносно значение за нейното бъдеще.
- Ценностите диктуват поведението и емоциите, определят етиката, начина на живот, дори езика.
- Ценностите се проектират в системата от норми на мислене и действие. [23]

СЪДЪРЖАТЕЛНА ТИПОЛОГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ. Най-често включва:

- предназначение на организацията и нейно «лице»: високо качество; лидерство; преданост на професията; новаторство;
- старшинство и власт: пълномощия; уважение; старшинство;
- значение на различните ръководни длъжности и функции: важност на постове и роли;
- човешки отношения: грижа за хората и техните нужди; безпристрастно отношение и фаворитизъм; привилегии; уважение; обучение и възможности за повишение на квалификацията; кариера; справедливост при заплащането; мотивация;
- критерии за избор на ръководни и контролни длъжности: старшинство, ефективност;

- организация на работата и дисциплина: доброволна или принудителна дисциплина; гъвкавост в ролите;
- стил на ръководство и управление: авторитарен, консултативен или сътруднически; личен пример; гъвкавост;
- процес на вземане на решения: кой взема решение, с кого се консултира; индивидуално или колективно; необходимост от съгласие, компромис;
- разпространение и обмен на информация: информираност на сътрудниците;
- характер на контактите: лични или писмени контакти; твърдост или гъвкавост в служебното общуване; значение, придавано на формалните аспекти; възможност за контакти с ръководството; събрания - норми;
- характер на социализацията: кой с кого може да общува по време и след работа; бариери; особени условия;
- разрешаване на конфликти: желание за избягване на конфликта и за компромис; предпочитане на официални или неофициални пътища;
- оценка на ефективността на работата: реална или формална; скрита или открита; от кого се осъществява; как се използват резултатите. [75]

КОНСЕРВАТИВНИ И ЛИБЕРАЛНИ ЦЕННОСТИ.

Фирмените ценности могат да се разделят на консервативни и либерални.

- Консервативни ценности: опитност, разумност, предвидливост, морал, плановост, традиционализъм, сигурност, технократизъм и пр. ("Консервативен - тоест компетентен!") Те се придържат към стереотипното, известното, провереното, сигурното, а не към новото. Техни изразители обикновено са представителите на зрелите, на възрастните поколения. Смисълът и (в умерени пропорции) ползата от тяхното прилагане са в това, че

те в максимална степен са родени и продиктувани от опита, от дълготрайната практика и от рационализма като философия и манталитет.

- Либерални ценности: хуманитарни ценности и професионална хармония; разумност, целесъобразност и човешки просперитет.

ЦЕННОСТИ НА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО. Те са необходимо условие за поддържане на физическата и умствена активност на хората:

- Благополучие: включва здраве и безопасност;
- Богатство: притежаване на различни материални блага и услуги;
- Майсторство: професионализъм в определени видове дейности;
- Образованост: знания, информационен потенциал и културни връзки;
- Уважение: статус, престиж, слава и репутация.

МОРАЛНИ ЦЕННОСТИ. Това са ценности от рода на: доброта, справедливост, добродетел и други нравствени качества.

УНИВЕРСАЛНИ ЦЕННОСТИ. Такава е властта – позволява да се придобиват всички други ценности.

ЦЕННОСТИ НА УЧИЛИЩЕТО КАТО ОРГАНИЗАЦИЯ. Според Дийл и Петерсън основните и задължителни ценности за добрата училищна култура са [80]:

- „Всички деца са деца на всички нас“;
- „Училището трябва да бъде рефлексивна среда и за възрастните“;
- „Ние уважаваме различията на нашите ученици“;
- „Постоянно се стремим към подобрене“.

Ценностите може да не са декларирани и да се извяват в действия или демонстрации (Kenna M. Colley):

- Начинът, по който става вземането на решения: участие в групи, които вземат решения; оценка на различните мнения и реален достъп; въвлеченост на родители, ученици, учители и администрация; тип на направените решения; начин на постигане на консенсус по общозначими проблеми.
- Предлагане и оказване на помощ: инициатива, сфери, обхват.
- Отношение към различията и подобията: приемане и толерантност, типове толерантност, деца със специални образователни потребности, билингви, препятствия и затруднения.
- Календар и време: ред, дисциплина – отношение към времето, статичност или динамичност на календара.
- Убежденията се проявяват в няколко насоки (Kenna M. Colley):
- Отношение към лидерството: значение и форми, стил на лидерство, делегиране на права и задължения.
- Сътрудничество между хората: дейности в сътрудничество и в изолация, степен на екипност в учителския труд, сътрудничество сред родителите – комитети, доброволци, конференции, сътрудничество сред децата – групировки, споделяне на материали, малки групи. [50]

ТЕОРИЯ НА СЕРДЖИОВАНИ. Широко разпространение има теорията „Училището като общност (общество)”. Основен автор е Томас Серджиовани (Sergiovanni, 1994): училището трябва да стане общност, основана на споделени ценности, концепции, убеждения и идеи относно обучението и човешките отношения; общност, свързана с морална отговорност, доверие и усещане за цел; всеобхватна, съдържателна и демократична.

ПРАВИЛА И НОРМИ. Във всяка организация са налице определени правила, които определят човешкото поведение.

Нормите са обобщени правила, управляващи поведението на сътрудниците, които водят до достигане на целите на организацията. Те са израз на ценности и убеждения, споделяни от членовете на управленския екип.

- Правила, осигуряващи съществуването на съответната общност и приемането на всеки индивид в нея. Награди и санкции.
- Регулатори на ежедневните, систематични и програмирани установени практики.
- Показват видовете поведения, които се очакват.
- В организацията са свързани с: организационна и лична гордост, изпълнение/майсторство, работа в екип, общуване, лидерство и контрол, рентабилност и ефективност на разходите, отношения с клиенти и потребители, честност и сигурност, обучение и развитие, иновации и промени.

НОРМИ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. Дийл посочва като най-важни следните норми на училищната култура:

- Колегиалност;
- Експериментиране;
- Високи очаквания;
- Стремеш към знанието;
- Оценка и признание;
- Грижа, уважение и доверие;
- Зачитане на чувствата на другия, дружески хумор;
- Защита на това, което се счита за важно;
- Традиции;
- Реална поддръжка;
- Включване на всички при вземане на решения;
- Инициатива;
- Честно и открито общуване.

Stoll и Fink (1996) идентифицират 10 норми, които влияят върху училищната култура в посока подобрене:

1. Споделени цели: „Ние знаем къде отиваме!”
2. Отговорност за успеха: „”ние трябва да успеем!”
3. Колегиалност: „Ние работим заедно!”
4. Непрекъснато усъвършенстване: „Ние можем да постигнем по-добри резултати!”
5. „Обучението през целия живот е обучение за всички!”
6. Поемане на риск: „Ще се научим, пробвайки нещо ново!”
7. Подкрепа: „Винаги има някой, който да помогне!”
8. Взаимно уважение: „Всеки има какво да предложи!”
9. Откритост: „Ние можем да обсъдим нашите различия!”
10. Празнуване и хумор „Чувстваме доброто отношение към нас!” [83]

ТАБУТА. Това са онези забранени сфери, за които не трябва да се говори в организацията. Какво не е позволено в пределите на училището на официално и на неофициално ниво. Те са специфични за някои групи ученици и учители. За тях се разбира, когато забраната се наруши.

ОБРЕДИ. Систематични и рутинни програми на организационен живот; строго установени стереотипни форми и техники на общуване във всекидневната дейност. Те са колективни действия, които нямат пряко отношение към реализацията на целите, но в рамките на дадена култура се смятат за социално необходими.

- Съвместни дейности, които стимулират чувството за принадлежност към училището като общност.
- Свързани са с дневна рутинност (режим, ред, ритъм, график на времето и дейностите, които се провеждат, стереотипи на поведение), чрез спазването на която се поддържа устойчивост и ред в общността.

- Поведенчески образци - представляват структурна диаграма на поведенческите действия - движения, вербални формули, физически позиции, жестове, мимики.
- В обредите облеклото има определена семантика и кодово значение.

РИТУАЛИ. Ритуалите са системи от обреди. Ансамбъл от актове, повтарящи се и кодифицирани, които дават символни измерения на ежедневието; поведенчески модели (стандарти), на които се подчинява общността.

- Ежедневните ритуали обединяват хората.
- Ритуалите имат смисъл, който е винаги по-дълбок и непонятен за страничния наблюдател.
- Ритуалите са силни, когато са свързани с мисията и ценностите на училището.
- Ритуалите илюстрират две нива на училищната култура: ежедневно повърхностно и интернализирани норми и ценности.
- Ритуалите зависят от деловото обкръжение и могат да имат различно въздействие в различна следа.
- Събитийният повод е извънредно важна част от структурата, системата и конкретната конфигурация на организационните ритуали и церемонии. Ефектът зависи от това дали и доколко е конкретен и от неговия мащаб (маловажни неща или значими събития).
- Ритуалите на една фирма могат да бъдат вършени автоматично. Особено място сред тях имат начините на обръщение и поздравяване - ритуалният език

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ РИТУАЛИ НА ШУЛЦ. Шулц (Schultz, 1995) използва шест категории ритуално поведение в организацията:

- Местоположение на срещите (физическа обкръжаваща среда) - учителска стая, библиотека, кафе.

- Традиции и ритуали при срещите – обръщение и поздравления, аранжмент, ядене и пиене по време на срещата, вербална и невербална комуникация. Храненето като културен ритуал.
- Общ език, използван от всички участници: основни теми, характерни термини и изрази, жаргон; критичност, конфликтност, отразяване на напрежение, вина, или притеснение.
- Структура на срещите.
- Комуникация.
- Всякакви допълнителни дейности по време на фактическата среща.

КЛАСИФИКАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ РИТУАЛИ НА ТРАЙС-БЕЙЕР. Авторите (Trice and Beyer, 1985) описват следните видове:

- **Ритуали при постъпване на работа** - включват обучаващия момент (запознаване на новоназначения с историята и традициите на фирмата, с главните ѝ ценности, с най-същественото във фирменото управление).
- **Ритуали за открояване** - най-често имат за цел допълнително да подчертаят важноста на едно или друго събитие от живота на организацията и на нейните членове - чрез тържествени вечери, специални церемонии по награждаване и отличаване и пр.
- **Интегриращи ритуали** - насочени към постигането на още по-голяма задружност между служителите и работниците; по-доброто опознаване и по-пълноценното изграждане на корпоративния дух – празнуване на юбилей на работното място, купони, вечеринки, съвместни уикенди и пр.
- **Работни ритуали** – свързани с рутинното изпълнение на всяка задача;
- **Управленски ритуали** – съвещания, оперативки.

- **Ритуали на преход** – при повишение (усилване на власт и статус), при пенсиониране, конкурси, съревнования. Символизира влизане в нова роля или минимизация на различията в ролите. Провеждането на такива ритуали може да бъде част от програма или да се утвърждава неформално.
- **Рекреативни ритуали** - помагат на хората да почиват пълноценно, да възстановяват изразходваната енергия.
- **Наказателни ритуали** – свързани със съкращаване на власт и статус – уволнение или понижаване в длъжност (обявление на дъска и пр.).

ОБИЧАИ. Обичаите са динамичен ансамбъл от поведенчески образци с отчетливо изразена окончателност. Техните конфигурации се съхраняват в паметта на специална категория хора или се кодират в система от знаци. Те създават трайни общи чувства. Повторното (или периодично) изпълнение на ритуалите има за цел да възстанови нагласите и да предпази хората от отклонение от културни модели, изпълняващи функциите на критерии.

ЦЕРЕМОНИИ. Церемониите са стандартни и повтарящи се мероприятия на колектива, провеждани в установено време и по специален повод за оказване на влияние върху поведението на сътрудниците.

- Особени планирани мероприятия, провеждани заради работещите в организацията и за публиката.
- Извършват се при тържествени случаи („практики” – Хофстеде). Тези повърхностни практики се променят най-лесно.
- Сложни, културно санкционирани начини, по които училището празнува успехи, предава ценности и признава специалния принос на преподавателите и учениците.

- Видове церемонии: ежедневни церемонии; ежегодни церемонии (начало и край на учебната година); церемонии, които изглеждат като ежегодни, но имат празничен или преходен характер.

РОЛЯ НА ЦЕРЕМОНИИТЕ. Церемониите сближават членовете на една трудова общност, разкриват им нови и непознати страни от историята и настоящето на организацията, приобщават присъстващите към основните ценности и традиции. Те демонстрират ярки примери за ценностите на организацията. Укрепват вярата на работниците в ценности. Подчертават ценните достойнства и достижения, обединяват хората. Провеждат се и за да идентифицират и почетат корпоративните герои.

Церемониите са успешни, когато са щателно подготвени, тогава създават чувство за общност.

ТРАДИЦИИ. Традициите са част от историята; те съживяват културата и я символизират пред вътрешни за училището хора и също така и пред външни. Когато хората имат традиции, които ценят и приемат, те им помагат да преодоляват предизвикателствата, трудностите и промените.

Традициите са предавани от генерация на генерация поведенчески образци. Те са събития, които имат специално значение за училището и се повтарят от година на година.

Традициите са свързани с определени ритуали и церемонии - първия и последния учебен ден, изпращане на випускниците, училищните празници, прием на нови ученици и учители.

Има система за посрещане, изпращане на учителя, влизане, излизане от класното пространство, започване и завършване на учебната дейност и учебния ден; фиксиране на успехите, за изразяване на готовност и желание за работа, за започване изпълнението на индивидуални задачи или съвместни дейности, за влизане в конкретни ситуации на общуване.

С течение на времето са се изработили съвременни варианти на старинните: например връчването на дипломи на положи-

лите матура и празнуването на абитуриентите имат за пробраз древните инициации и посвещения във възрастност.

ИГРИ. Игрите и техните особености – наличие или недостиг, са част от всяка организационна култура.

В една организация се играят специфични игри, с присъщите им роли, понякога много години наред. Ролите определят влога на всеки в съвместната дейност, в зависимост от заеманата от него формална или неформална позиция в организацията; взаимните очаквания и взаимния контрол на сътрудниците.

Във всички игри има три основни роли: „Жертва”, „Преследвач”, „Спасител”.

- **„Жертви”:** страхуват се да не направят нещо неправилно, надяват се, че всичко ще се нареди и без тях, стопират енергията на другите. За тях постоянно трябва да се грижат. Съвместната работа с тях е постоянно напрежение, че нещо ще стане, нещо няма да направят както трябва и пр. Трудно заемат позиция, речта им е пълна с молби и извинения
- **„Преследвач”.** Търси си жертва. Свръхсамокритичен, свръхпринципен, предизвиква чувство за непълноценност, вина, неумение и подчиненост. Дистантност, властност, отмъстителност.
- **„Спасител”.** Замаскиран преследвач. Дава вид, че иска да помогне. Също търси жертва, но по друг начин. Тревожи се за всички и всичко, дава добри съвети, дори когато не го питат, търси благодарност и с това лишава от самостоятелност, прави хората зависими. Косвено провокира другите да правят грешки.

ИГРИТЕ В УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. Те могат да са на различните категории актьори:

- Игри „деца-деца”. Играта е част от детското учене, чрез което се усвояват социални умения и се развива

взаимност. В училище в много случаи игрите на децата са организирани или контролирани от възрастните. Игри: в училище (в уроците и в междучасията), извън училище; празници, карнавали, театър, компютърни игри;

- Игри „възрастни-възрастни“;
- Игри „възрастни-деца“.

РАЗКАЗИ. Историята на организацията дава представа за развитието ѝ. В историята на всяка организация има драматични събития: подмяна на ръководния състав; промяна на “продукта”; промяна на позицията на пазара; разрастване или свиване на организацията, сливане или поглъщане от по-големи структури.

Разказите са основани на истински случаи, но често комбинират факт и белетристика (фикция). Историите се интерпретират и украсяват.

Разказите са средства за социализиране на нови хора (учители и ученици) в училището.

ЛЕГЕНДИ. Легендите са истории, които повторно се разработват и обогатяват с измислени детайли. Те са разкази за организацията, основани на реални събития, които често се повтарят и се разказват от самите сътрудници и служат за формиране на имиджа на организацията.

Позволяват да се създаде вътрешен ексклузивен имидж на фирмата, да се определи нейното лице, да се пресъздаде историята ѝ.

Своеобразни PR подходи, прилагани към новите и млади работници.

Р. Рютингер прави класификация на легендите по централни теми: „Шефът също е човек“, „Историята на малкия човек“, „Как се прави кариера“, „Как ще реагира шефът, ако...“, „Какво става при извънредни обстоятелства“.

В легендите може да има материал, който се тълкува двукратно. [1]

МИТОВЕ. Митовете са истории, които съобщават неподлагани на съмнения убеждения, които не могат да се демонстрират с факти. Те са част от фолклора на организацията. Свързани са с идеалния ѝ образ.

Митовете олицетворяват ценностите на училището и имат значението на идентификационни модели.

Алън и Пилник установяват, че положителните норми олицетворяват митовете, а отрицателните - реалността. [1]

Митовете имат няколко цели:

- Да установят стандарти на поведение.
- Да се символизира фирмата пред външния свят.
- Често митовете пречат на реалния поглед върху ситуацията и могат да станат причина за изоставане и консерватизъм.

ГЕРОИ. Във всяка организация има необходими фигури, които персонифицират ценностите на училищната култура. Те демонстрират това, което другите трябва да правят, за да са успешни.

Хора, чиито характеристики са високо оценявани в дадена култура и по този начин служат като модели за подражание. Илюстрират поведение, на което другите трябва да се опитат да подражават.

Пример за успешна работа, характер и човешки качества.

Инструмент за формиране на позитивен имидж на организацията.

Съществуват различни видове герои:

- Родени герои - общите им черти са умение да произведат нов продукт, да създават организация от нов тип, да притежават последователност и устойчивост при постигане на целите.
- Ситуационни герои - с течение на обстоятелствата са се превърнали в такива: могат да бъдат ексцентрици, мечтатели и т.н.

- „Компаси” – в трудни моменти служат за ориентация.
- „Свещени крави” – или много млади служители, които все още не са показали какво могат, но на тях се възлага голяма надежда; и много възрастни служители, чиито способности се надценяват.

Героите са свързани със социални етикети. В училището има приписвания на характеристики на отделни учители и ученици - отличник, зубрач, слабак и др.; обръщения на членовете на общността един към друг, към учителите, умалителни имена и прякори.

СИМВОЛИ. Според Хофстеде символите са повърхностен израз на културата, докато на по-дълбоко ниво културата може да се прояви в чертите, ритуалите, ценностите.

- Символите са културни обекти, които изразяват значението на ценностите на културата. Те са думи, жестове, картини и обекти, действия или събития, имащи значение за другите. Те олицетворяват най-важните ценности на организацията.
- Символът е обект или образ, който по силата на една конвенция или на един обичай олицетворява като сборен образ други предмети или идеи.
- Имат комплексно значение, често признавано за такова само от индивиди, споделящи същата култура и способни да ги интерпретират в съответния контекст.
- В организацията това са най-често титлите и званията (напр. сътрудник); схемите; документите; специфичният език; професионалният жаргон; облеклото, униформата - символ за принадлежност към организацията и източник на гордост и самочувствие; пространственото разположение на сградите, офисите; архитектурата на помещенията; логото на фирмата - носител на ценностите.

СИМВОЛИ В УЧИЛИЩНАТА СРЕДА. Училището притежава специфичен и нарочно организиран интериор - черна дъска, катедра, звънец, поздрав, невербални изразни средства за фиксиране на определени прояви, за отбелязване на специфични ситуации.

Те могат да се класифицират като (Kenna M. Colley):

- **Места:** спортна зала, места за игра, фойе, приемна за родители и външни лица, детски площадки, архитектура и дизайн – рационалност, достъпност за хора с увреждания и пр., офис – стъклените врати символизират откритост; класни стаи, кабинети, компютърни зали;
- **Писмени документи:** публично изложени графици и дневен ред – символизира целенасоченост и организираност, споделеност на информацията и дейностите; лични календари и графици – ефективно използване на времето; информационни бюлетини – постоянна връзка със семействата, откритост; държавни стандарти и учебни планове – резултативност, стремеж към достижения, справедливост; телефонен указател – готовност, достъпност;
- **Обекти:** изложба на детски работи във фойето - отразява разнообразието от учебни методи; творческия потенциал на децата; хранене – символизира социалност, грижа; пари – разпределение на бюджета, значение на разходите; цвят на стените. [50]

КОМУНИКАЦИОННИ МРЕЖИ. Те са първични (неофициални и формални) средства за комуникация в организацията. Формират скритата йерархия на властта в организацията.

Информацията се предава чрез „шпиони“, разказвачи на истории („Mythmakers“) и вицове и клюки и интриги, които са толкова ефективни в неофициалната комуникация, че стават създатели на важни организационни митове. [50]

4. НИВА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

ТЕОРИЯ НА ШЕЙН - МОДЕЛ НА ЛУКОВИЦАТА.
Според Едгар Шейн (1981-1983) организационната култура има три нива (слоя) – артефакти, възприети ценности, основни схващания.

Културата на групата може да се изучава на всяко от тези нива.

Ако изследователят не успее да разшифрова патерна от основни схващания (базови представи), той няма да може нито правилно да изтълкува артефактите, нито да даде реална оценка на възприетите ценности.



Същността на организационната култура на групата може да бъде установена само на ниво базови представи, лежащи в основата на нейната дейност. [81]

Другите двама известни изследователи в тази област Тромпенаарс и Хемп-

дън-Търнър (F.Trompenaars, Hampden-Turner, 2000) споделят тази концепция [37]:

1. АРТЕФАКТИ (ВЪНШНИ ФАКТИ). Повърхностно („символно“) ниво - организационни структури и процеси, които може да се видят, чуят и почувстват при досег с групата.

Това е нивото на експлицитна култура – видима реалност: сгради, декларирана политика, декларирана визия, изисквания за облекло и т.н. Характерен израз: „Корпоративната култура на дадена организация може да бъде разпозната чрез наблюдение на централния ѝ офис“.

Включва: архитектура, материално обкръжение; технология и продукти от дейността; използване на пространството и времето; наблюдаеми образци на поведение; общ език (жаргон); стил на обличане; емоционална атмосфера; символи, митове, легенди и истории, свързани с организацията; външни ритуали и церемонии, слогани (девизи); видимо поведение в групата и съответните организационни процеси.

Те са лесни за регистриране, но извънредно трудни за дешифриране, тъй като в различните култури могат да имат различен смисъл.

С течение на времето стават все по-ясни за наблюдателя.

2. ВЪЗПРИЕТИ ЦЕННОСТИ И НОРМИ. „Подповърхностно“ ниво, „организационна идеология“.

Целият опит на групата е отражение на определени разбирания за това по какво дължимото се отличава от реалното, истинното от лъжливото, ефективното от неефективното. Той е еманация на стратегии, цели, философии.

При създаване на групата или при възникване на нова задача, въпрос или проблем възникват множество индивидуални представи и оценки.

Индивидите, владеещи инициативата и способни да оказват определено влияние върху останалите членове, стават лидери.

Техните мнения имат условна ценност, независимо от начина на изказване.

Ако идеята се потвърди от практиката (физическа или социална проверка) и опита, тя се подлага на когнитивна трансфор-

мация и се превръща в групово понятие или убеждение, а след това – в групова представа (при успешност).

Определени ценности, свързани със слабо контролируеми елементи на обкръжаващата среда или с естетически или морални явления, могат изобщо да не се поддават на проверка.

Нормите са общият смисъл, който се влага в “правилно и неправилно”. Те формират на формално ниво писмени правила или се проявяват на неформално ниво чрез социален контрол.

Стабилността на една култура до голяма степен зависи от това дали нормите (правилата) отразяват ценностите на организацията.

Според някои автори това е именно нивото „организационна (делова) култура” в структурата на корпоративната култура.

3. БАЗИСНИ СХВАЩАНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ. Дълбинно ниво. Отношение към битието в цялост. Най-фундаменталното схващане е въпросът за оцеляването. Включва отношение към природата, времето и пространството, общо отношение към човека и работата.

Ако намереното решение на проблема се потвърди, то започва да се възприема като нещо дължимо, като базова представа.

Основните схващания са несъзнателни, считани за “подразбиращи се от самосебе си” убеждения, представи, мисли и чувства – основен източник на ценности и действия.

Те се струват на членовете на групата толкова очевидни, че варирането на поведението в рамките на дадената културна единица са сведени до минимум.

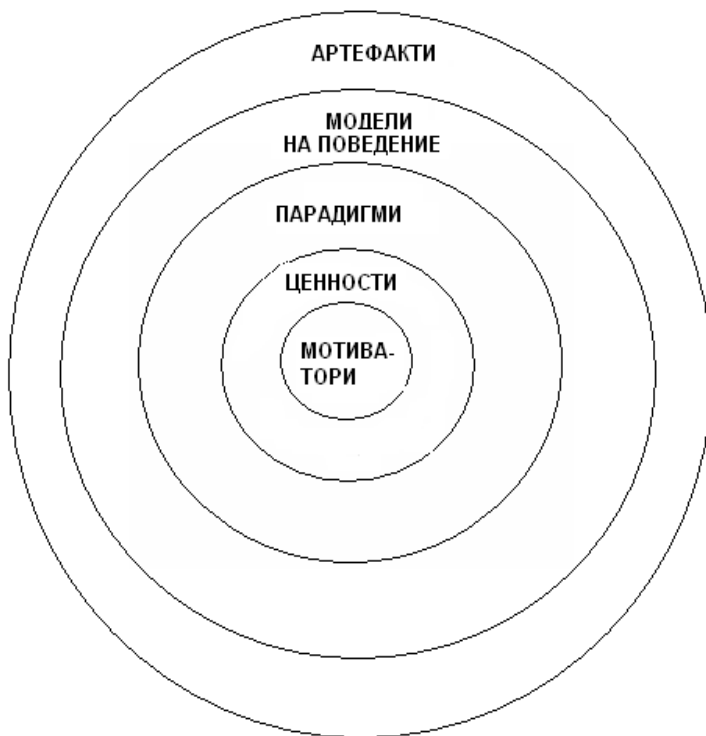
Поведение, базиращо се на други представи, е непонятно за членовете.

Поради това, че не се подлагат на съмнение, изменението им е крайно трудно.

Основните схващания се въплъщават видимо в символи, разкази, герои, девизи, табута относно целите и задачите на организацията (мисия), стратегията на нейната дейност и развитие.

ТЕОРИЯ НА ХОУКИНС. П. Хоукинс (Howkins, 1997) достига до още по-голямо детайлизиране:

- *Артефакти* (декларирана визия, декларирана политика и т.н.);
- *Модели на поведение* (какво правят хората, за какво ги награждават, как се подхожда към грешките);
- *Парадигми* (как гледат на света);
- *Ценности* (споделени убеждения, кое е важно);
- *Източници на мотивация* (най-дълбокото чувство за смисъл, което организацията дава на своите членове).



ТЕОРИЯ НА УИЛ. Бари Феган Уил (Barry Fegan WILL, 2000) разглежда пет нива. Първите три не са чисто човешки по своята същност – физически обекти и отношения, които имат аналог при животните – властта.

1. Оборудване и други физически обекти. Видимата част на всяка култура: инструменти, дрехи, офиси, изделия, технологии. Обсъжданията им са най-безопасни.

2. Системи за поддръжка на оборудването. Операционни системи, процеси, процедури и методи. Най-скъпата част, ключ към ефективността. Обикновено при реорганизация се започва оттам.

3. Структура на властта. Обхваща проблеми, свързани с контрол, власт, конкуренция. Най-трудните за обсъждане от емоционална гледна точка.

4. Комуникация между хората. Първото чисто човешко ниво. Включва начините на слушане, разбиране, диалог, отношения и работа в екип. Най-много потенциални възможности за мениджърски намеси.

5. Опит, създаващ мотивация и убеждения. Най-високо човешко ниво, духовно по същността си. Включва това, което се счита важно за живота, чувства от типа на доверие, грижа, безопасност, удовлетворение, гордост, ангажиране. Не подлежи на директни мениджърски манипулации

5. ТИПОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ

5.1. ОБЩИ ТИПОЛОГИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КУЛТУРИ

СИЛНИ И СЛАБИ ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ – РЮТИНГЕР. Ефективността на културата зависи от нейната сила. Тя се определя от три момента (Geertz, 1973):

- “дебелината” на културата - количеството ценности, споделяни от членовете;
- степента на споделяне на елементите от членовете;
- яснотата на културните приоритети.

Най-известният автор по темата е Р.Рютингер (R.Ruttinger). Той класифицира организационните култури според силата на:

СИЛНИ КУЛТУРИ	СЛАБИ КУЛТУРИ
1. Безспорни култури	1. Небезспорни култури
2. Открити култури	2. Закрити култури
3. Живи култури	3. Не живи култури (обезличени)

СИЛНИ КУЛТУРИ. Съдържат ценности, които се споделят от висок процент от техните членове. Тези ценности имат непосредствена и очевидна връзка с поведението на индивидите и групите в организацията.

Културите с много нива на убеждения и ценности имат силно влияние върху поведението в организацията.

Приоритетните ценности са ясно определени и широко разпространени. Ясна ценностна йерархия.

Силната култура е решаващ мотиватор и е по-ефективно средство от формалния контрол.

Силната култура дава преимущества за организацията, но може да е сериозно препятствие за иновации и промени. Най-добрият вариант е умерено силната организационна култура.

Силните култури са безспорни, открити, живи.

Безспорни култури: много споделени основни ценности от всички членове, като сред тях по правило присъстват гордост от собствената фирма и удовлетворение от стила на общуване; постоянни сравнения с конкурентите; силна собствена динамика; съществена опора за развитие на себепознанието.

Открити култури: откритост навън – към пазара и обществото; откритост отвътре – открит диалог, вътрешна гласност.

Живи култури: предлаганите иновации в областта на философия, ценности, правила за поведение и т.н. се възприемат от сътрудниците и ръководителите; те се въвеждат в действие и водят до ръст.

СЛАБИ КУЛТУРИ. Слабите култури нямат ясно определена система от ценности, която да оказва значимо влияние на поведението. Те са плод на раздробени и несвързани общи ценности и убеждения; липса на ясна представа за това как да се достигне до успех в определена ситуация, кое е правилно и важно.

Поставят се краткосрочни текущи цели, дългосрочни отсъстват. Има много вътрешни борби за власт.

Обикновено е черта на младите организации без солиден опит.

Слабите култури са небезспорни, закрити, не живи.

Небезспорни култури: отсъстват ясни представи за това как може да се достигне успех в определен отрасъл, ситуация или работа; безпомощност, краткосрочни цели, живот ден за ден; има ценности и убеждения, но липсва съгласие за правилното и приоритетното; скрита или явна борба за власт.

Закрити култури: отсъствие на откритост отвътре – единство при официални поводи и разногласия извън тях; липса на реален диалог и обмен на мнения; лъжливо впечатление за без-

конфликтност и правилен мениджмънт; отсъствие на откритост навън - самодоволство и неприемане на критика; ентропия.

Не живи култури (обезличени): новите ценности и убеждения са само думи.

ОБЕКТИВНА И СУБЕКТИВНА КУЛТУРИ.

Субективната организационна култура включва ценности, убеждения, очаквания, етически норми, “символика”: герои, митове, истории, обреди, ритуали и табута, език на общуване и лозунги. Тя е основа за формиране на управленческа култура (стил на ръководство и решение на проблемите).

Обективната организационна култура се свързва с физическото обкръжение: здание и дизайн, месторазположение, оборудване и мебели, технологии, пространства, удобства, автомобили, униформа, информационни средства и др.

ДЕКЛАРИРАНА И РЕАЛНА КУЛТУРИ.

Декларираната култура съществува само на хартия (годишни отчети, официална мисия, лозунги и т.н.) и представлява желаното състояние на нещата.

Реалната култура може да бъде близка по дух до декларираната, но и рязко контрастираща с нея. Противоречието може да прерасне в конфликт и в крах на компанията.

ДОМИНИРАЩИ КУЛТУРИ И СУБКУЛТУРИ.

Доминиращата култура изразява основните (централни) ценности, които се приемат от болшинството членове на организацията. В нея влизат глобалните компоненти на възприятието на организационната култура, които отличават една организация от друга.

Субкултура. С този термин се означава културата на определена социална или демографска група, с нещо разграничаваща се от останалите части на организацията. Срещат се в големите организации и освен основните елементи на културата на организацията, имат и свои специфични.

ВИДОВЕ СУБКУЛТУРИ. Видове субкултури по формални белези.

- Субкултура на формални (подразделения) и неформални групи.
- Субкултури на териториални и функционални подразделения на организацията.

Видове субкултури по заеманата позиция в организацията (Шейн).

- **Субкултура на висшите ръководители.** Те имат склонност да деперсонализират своите подчинени; тъй като им е невъзможно да управляват директно, те контактуват предимно с други мениджъри и са ориентирани към създаване на системи и правила; на подчинените си гледат като на човешки ресурси (източник на разходи), а не като на човешки капитал (създаван с инвестиции). Фокусирани са върху задачите и разглеждат изпълнителите като източник на грешки и проблеми, а не на идеи и решения; на разходи, а не на възможни допълнителни приходи, в резултат на иновации.
- **Субкултура на технократите.** Ориентирани са към абстрактни решения, продукти и системи, по възможност без участие на хора. Фокусирани върху задачите.
- **Субкултура на изпълнителите.** Отдават по-голямо значение на взаимоотношенията, комуникацията, доверието и работата в екип с оглед ефективното свършване на работата, влиянието на използваните технологии е сравнително най-силно.

Видове субкултури по степен на съвпадение на ценностите с тези на доминиращата култура.

- иновационна субкултура,
- неконфликтна субкултура,
- **Контракултура:** отхвърляща ценностите на основната култура. Тя обединява неудовлетворените и е сигнал за

помощ в период на стрес или криза. Видове: директна опозиция на ценностите на доминиращата организационна култура; опозиция на структурата на властта; опозиция на начина на отношения и взаимодействия.

5.1.1. ТИПОЛОГИЯ НА ХОФСТЕДЕ

Хеерт Хофстеде установява шест дименсии на организационната култура [39; 40; 66]

1. Култури, ориентирани към процеса, срещу култури, ориентирани към резултати (process and/or outcomes oriented)

- В **КП** индивидите поставят приоритет върху средствата и уменията, а не към постигане на целите; стремят се да избягват рисковете и полагат ограничени усилия в работата си; всеки ден по нищо не се отличава от останалите.
- В **КР** се полагат максимални усилия в работата и се чувстват комфортно в непознати ситуации. За тях всеки ден носи нови предизвикателства. Подчертават се достиженията от изпитите.

2. Култура, ориентирана към задачата, срещу култура, ориентирана към човека (task and/or person oriented).

- В **КЗ** организационни култури акцентът е поставен върху изпълнението на работата и максимизирането на производителността, с отчитане на това, че съображения от типа на благосъстояние на персонала са вторични и дори могат да се пренебрегнат. Изискват се максимални усилия в работата и изпълнителност в една рационална от гледна точка на производителността среда. Хората усещат силен натиск за постигане на поставените задачи.

- В **КЧ** се подчертава грижата за човека и вниманието към него; основните ценности са свързани с благосъстоянието на хората; взимат се под внимание техните лични проблеми.

3. Професионална култура срещу ограничена култура (professional and/or parochial)

- В **ПК** индивидите черпят своята идентичност от принадлежността си към организацията; те се оценяват от гледна точка на професията, от стандарти, които се определят на национално или международно ниво. Хората считат, че организационните норми се отнасят за тяхното поведение както по време на работа, така и въкъщи. Те очакват организацията да се грижи за тяхното бъдеще.
- В **ОК** членовете се оценяват от гледна точка на готовността за действие съобразно с изискванията на организацията, в която работят. Считат, че техният личен живот си е тяхна работа и че организацията ги е наела единствено заради тяхната компетентност. Такива индивиди планират бъдещето си далеч напред.

4. Отворена култура срещу затворена култура (open and/or closed).

Това измерение се свързва според начина на общуване.

- В **ЗК** царят тайнственост дори между „старите”. Новите членове на такава организация се нуждаят от поне година време, за да се почувстват у дома си.
- В **ОК** на новодошлите са необходими само няколко дни, за да се почувстват у дома си, защото и организацията, и нейните членове комуникират открито с тях.

5. Контрол и свързване (control and linkage). Важна особеност на организационната култура е начинът на разпределение на властта и контрола между членовете.

- **Култура на либерален срещу култура на строг контрол.**
- **Култура на формален срещу култура на неформален контрол.** Организациите се различават по степента, в която са управлявани от правила, инструкции и корекционни процедури или от един по-мек, непосредствен и интуитивен подход.
- Високо формализираните организации съответстват на класическата бюрокрация; те подчертават определени правила и роли, имат тенденция към инертност и закостенялост, често са със строги междуличностни отношения. В училище се свързват с дистанцията между учители и ученици и между учители и директор.
- Неформалните организации имат по-малко правила, процедури, роли; често аморфни, гъвкави в методите на работа и меки в междуличностните отношения. Повече се залага на непосредственото вземане на решения, правилата са минимизирани и се прилагат само когато е необходимо; няма определени роли и всички приемат диапазон от разнообразни задачи; отношенията между хората зависят от ситуацията.
- **Култура на стягащ срещу култура на хлабав контрол,** според степента на вътрешно структуриране в организацията и степента, в която членовете чувстват обвързаност към общи убеждения, ценности и методи, което може да е резултат от организационен натиск или от автмотивация.
- В **КСК** има силна еднородност на ценностите. Стриктно следене на разходите. Хората в тях се явяват точно навреме за съвещание, а шегите по адрес на организацията и/или на работата са рядкост.

- В **КХК** – обратното, хетерогенност на колективистичните параметри. Никой не мисли за разходите. Хората в тях се придържат само приблизително към уречените часове за съвещание и свободно се шегуват по адрес на организацията и работата си.
- **Култура на директен срещу култура на индиректен контрол.** Обхваща начините на комуникация, чрез които се осъществява властта.
- В **КДК** се възприема идеята за пряка персонална отговорност и непосредствено издаване на заповеди, като често се прескачат междинните нива в йерархията.
- В **КИК** – косвено, чрез делегиране на права и отговорности относно колективното изпълнение на задачи, които може и да се изпълняват самостоятелно. Косвеното управление (контрол) изисква много по-тънки стратегии и тактики за постижение на целите.

6. Прагматична култура срещу нормативна култура (pragmatic and/or normative). Според количеството на структуриране във външните контакти на организацията. Това измерение определя отношенията на организацията с клиентите и измерва ориентацията към клиента.

- В **КНК** ударението се поставя върху спазване на предварително установените процедури, които за тях са по-важни от резултатите. Такъв тип организации са обърнати навътре към себе си и смятат, че пазарът е длъжен да се нагоди към техните стратегии. Малко са насочени към учениците и очакват от тях да се вмести в определен за училището модел. Те предлагат по-стандартизирани програми и система от нормативи.
- **КПК** са насочени към пазара. Ударението се поставя върху удовлетворяването на нуждите на потребителя, като се дава приоритет на резултатите за сметка на стриктното спазване на процедурите. Съзнателно се

опитват да отговорят на индивидуалните ученически потребности, предлагайки по-разнообразен курикулум, гъвкави разписания и алтернативни учебни стратегии, много допълнителни образователни услуги.

5.1.2. ТИПОЛОГИЯ НА ХЕНДИ

ОСНОВА НА ТИПОЛОГИЯТА. В книгата си “Разбиране на организациите“ (1985) Чарлз Хенди (Charles Handy) свързва организационната култура с четирите ”идеологии“: власт (власт на положението), роля (власт на ресурсите), задача (власт на професионалиста) и лична култура (лична власт). [63]

Тези култури рядко съществуват в чист вид. По рейтинг на важност идеалната организационна култура дава приоритет на задачата, след това на хората, след тях на ролята и накрая на властта. Управленската компетентност предполага познаването на различните видове култури и използването на съчетание от различни характеристики за гъвкавото и ефективно управление на училището.

КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ВЛАСТТА. Зевсова силова култура (символ - паяк, паяжина)

Организации с една главна цел и един централен източник на власт, чието влияние се разпространява “по паяжината” (секти, партии, армия).

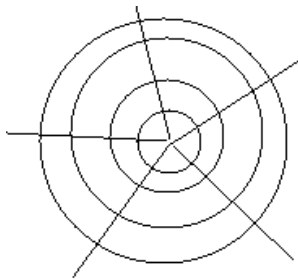
Лидерите са харизматични.

Особена роля на лидера, неговите лични качества и способности.

Източник на власт са ресурсите под контрол на ръководителя.

Твърда йерархическа структура.

Единствен център за вземане на решения.



Контролът се осъществява от центъра или чрез делегиране на властта на доверени фигури и разполагането им на стратегически важни позиции.

Контролът има избирателен, случаен характер, по индивидуални субективни и често неизвестни на хората критерии.

Разчита се на личности, а не на екипи. Индивидуална, а не споделена отговорност (комисии).

Ниска формализация; малко правила и процедури; който е по-близък до началника, има повече власт.

Организацията реагира бързо на промените и събитията.

Хората работят най-добре самостоятелно.

Тази култура става крайно неустойчива, когато се появят проблеми у лидера или изпадне в немилост пред висшестоящите.

Подборът на персонала и кариерата на хората зависи от шефа. Основата е лична преданост и лоялност.

Възможно е понижено желание за работа и високо текучество сред подчинените.

Качества на работниците: стремеж към риск; добре се чувстват в среда с високо ниво но неопределеност; политическа съобразителност и ориентация към власт.

Основа на управлението: промяна на хората.

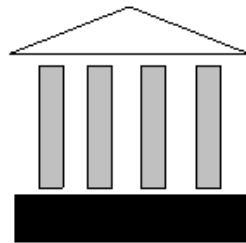
Добрият началник: силен, решителен и твърд, но справедлив. Защищава лоялните подчинени, щедър и търпим към тях.

КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ РОЛЯТА. Аполонова култура (символ – храм)

Най-разпространената култура с много разновидности.

Типична за класическата формална, бюрократична организация - промишлени предприятия, болници, университети, големите училища.

Успешно работи в стабилна обкръжаваща среда.



Висока централизация и висока формализация и стандартизация – подходяща за рутинни действия.

Малък управленски екип, зает със стратегията за развитие и координация на работата.

Правила и процедури (правилници, устави, инструкции), които се изпълняват точно, регулират взаимоотношенията между отделите и дейностите.

Ефективността зависи от рационалното разпределение на задачите и отговорностите, а не от отделни личности.

Строга специализация.

Ниска иновативност – бавно се осъзнава необходимостта от промени и бавно се реагира. Устойчива, консервативна.

Осигурява сигурност, безопасност и предсказуемост на служителите.

Ролята (функция, позиция, длъжност) е по-важна от човека, който я изпълнява.

На човека се гледа като на ресурс.

Властва контролът.

Мястото на всеки индивид е точно определено по предписание. Не се поощрява несвойствената работа.

Цени се точност, изпълнителност, отговорност, коректност.

Основен източник на власт са не личните качества, а положението в йерархическата структура (ролята) - позиционна власт, а експертната се толерира.

Отборът и развитието на кариерата на персонала става по принципа на съответствие на лични качества с ролеви изисквания.

Основа на управлението: промяна на правилата, ролите и структурите.

Добрият началник: обективен и коректен, избягва да използва своята власт за лични цели. Изисква от подчинените си само това, което изисква формалната система.

КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ЗАДАЧАТА (НА ДОСТИЖЕНИЯТА). Атинска култура (символ – мрежа)

Ориентирана е към конкретна работа по проекти и специфични задачи, за които са необходими работни групи.

Характерна за проектантски и иновативни организации.

За решаване на определени проблеми се вземат ресурси от различни части на системата и се съредоточават към един екип, който да реши задачата.

Специалистите могат да преминават от една група в друга и да работят едновременно над няколко проекта.

Ефективността зависи от силата на групите, в които целите на индивида се идентифицират с целите на организацията.

Доминира властта на специалиста, експерта.

С нея се свързват творчеството и младостта.

Животът ѝ е кратък, за да е успешна, трябва да прерасне в култура, ориентирана към ролята.

Лидерът е гъвкав и уверен експерт и има уважението на хората, които ръководи.

Няма подчинени, има споразумение.

Много разговори, много документация.

Ако се налагат промени, те се приемат с консенсус.

Ако правилата забавят стратегията, те се променят.

Ако индивидите се нуждаят от усъвършенстване на уменията, за да изпълнят задачата, те биват квалифицирани.

Хората трябва да са с висока автомативация, обичащи разнообразието и бягащи от рутината.

Основа на управлението: анализиране на проблема и планиране на промяната, колективен подход. Добрият началник: към всички се отнася еднакво, може да му се влияе по посока на това, което засяга задачата. Използва своя авторитет, за да получи ресурси, необходими за достигане на успехи в работата.

КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ЛИЧНОСТТА (НА ПОДДРЪЖКАТА). Дионисиева екзистенциална култура (символ - Космос, галактика от звезди)

Сбор от индивиди, високи професионалисти в своите сфери, имащи общи ценности, но различни собствени цели.

Университети, адвокатски кантори, творчески асоциации на писатели и художници, консултантски фирми.

Служи на целите, интересите на индивидите, без целите да се определят отгоре.

Ниска централизация и ниска формализация – акцентът е върху индивидуалните потребности, цели.

Контролни механизми и йерархии са невъзможни, освен по взаимно съгласие.

Индивидът може да напусне организацията, но организацията рядко може да го изгони.

Властта е разпределена и хората действат според качества си на специалисти.

Контролът има координиращ характер.

Всички са равнопоставени.

Хората отговарят за себе си и своя свят, сами са творци на собствената си съдба.

Хората са индивидуалности и се управляват индивидуално.

Специалистите ценят собствената си свобода и собствените си права.

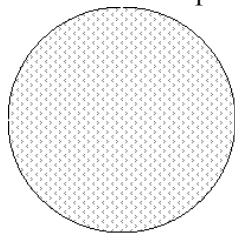
Временна е, конфликтна, неустойчива, рядко се среща в явна форма. Когато хората в нея решат проблемите си, културата престава да съществува.

Няма лидерски задачи. Ако възникне такава, възлага се на онзи, който има компетентност.

Решенията се вземат чрез консенсус, неприятните задачи се разпределят.

Основа на управлението: чрез междуличностни отношения и съгласие.

Добрият началник: внимателен към личните потребности на хората и се съобразява с тях. Използва своето положение, за да



осигури за своите подчинени удовлетворяващи ги и стимулиращи ги към ръст перспективи в работата.

5.1.3. ТИПОЛОГИЯ НА ТРОМПЕНААРС И ХЕМП-ДЪН-ТЪРНЪР

Тромпенаарс и Хемпдън–Търнър (Trompenaars, Hampde-Turner, 1997) в своята монография “На вълните на културата” [37] описват четири типа организационна култура:

“СЕМЕЙСТВО”. Култура, ориентирана към човека. Йерархия и личност.

“АЙФЕЛОВА КУЛА”. Култура, ориентирана към ролите. Йерархия и задача.

“РАКЕТА С НАСОЧВАНЕ”. Проектно ориентирана култура. Егалитаризъм и задача.

“ИНКУБАТОР”. Култура, ориентирана към реализацията на индивида. Егалитаризъм и личност

5.1.4. ТИПОЛОГИЯ НА АКОФ

Ръсел Акоф (Russell Ackoff) класифицира организационните култури от гледна точка на отношението към властта [42].

1. Корпоративен тип култура. Характеризира се с ниска степен на привличане на работниците в целеполагането и в избора на средства за достигане на целите; автократични отношения. Характерна е за традиционно управлявана корпорация с централизирана структура.

2. Консултативен тип култура. Висока степен на привличане на работниците в целеполагането и ниска степен на привличане в избора на средства за достигане на целите. Отношения «доктор-пациент». Характерна за институти за социални и други услуги, лечебни и учебни заведения.

3. «Партизански» тип култура. Ниска степен на привличане на работниците в целеполагането и висока степен на привличане в избора на средства за достигане на целите. Автономни

отношения. Характерна за кооперативи, творчески съюзи, клубове.

4. Предприемачески тип култура. Висока степен на привличане на работниците в целеполагането и в избора на средства за достигане на целите. Демократични отношения. Характерна за групи и организации, управляеми «целево» или по «резултатите», компании със структура «обърната пирамида».

5.1.5. ТИПОЛОГИЯ НА КОНСТАНТИН

Американският специалист Лари Константин (Larry Constantine) класифицира организационните култури според представата на сътрудниците за целите и ценностите на организацията и за начините на тяхното достигане [51].

При цялото привидно многообразие на организационните форми, базови са четири, наречени от Константин „организационни парадигми”.

„ЗАКРИТА” ОРГАНИЗАЦИЯ. Най-известната в историята форма, символически обозначена с пирамида. Характерна за армията, производството.

- Твърда йерархическа структура; свършено определени отношения на власт и подчинение.
- На върха на пирамидата е ръководителят - авторитарен лидер, стремящ се към абсолютно подчинение.
- Еднолично вземане на решения, „спускане” до тези, за които са предназначени. Лидерът контролира изпълнението и прилага санкции.
- Лидерът придава увереност в утрешния ден; отговорен е за всичко.
- От членовете се очаква лоялност и строго спазване на процедурите.
- Ясна структура, облекчено ежедневие, стабилност, приемственост, привързаност към традициите и изпитаните методи в дейността.

- Вертикална комуникация. Притежаването на информация е признак на власт. Много хора нямат такава и не разбират реално какво става в момента.
- Достойнства – определеност, яснота, висока производителност на труда. Оптимална за производство на конвейер и еднотипна продукция; работа в стабилна външна среда.
- Недостатъци - крупните преустройства са невъзможни; иновациите са случайни; консервативна.

„СЛУЧАЙНА” ОРГАНИЗАЦИЯ. Противоположност на „закритата” организация. Иновационен индивидуализъм. Най-характерен за науката.

- Извънредно висока динамика и способност за преустройство. Трудно е да се каже дали има организация изобщо.
- Максимална автономия на членовете; лично творчество в процеса на самостоятелна работа. Ценят се разнообразието, измененията и нововъведенията; индивидуалният избор.
- Ограничена хоризонтална комуникация, тъй като общите интереси са минимални. Отхвърляне на външния контрол.
- Решенията се взимат от изпълнителите.
- Случайност в получаването на информация, в приемането на решения, в комуникацията.
- Лидер – тип „laisse-faire”, доверяващ се на хората. Търпимост и умение за компромис; подкрепа на творчеството и малко ограничения.
- Ефективни в ранните стадии на развитие, когато организацията се утвърждава.
- Недостатъци - бързо се разпада, особено в кризисни ситуации; вътрешна конкуренция. Трудно управление.

„ОТКРИТА“ ОРГАНИЗАЦИЯ. Символ – кръг; първообраз - класическият английски парламент.

- Съвместност и психологическо партньорство на хората при вземане на решения; обсъждане от всички и достигане до консенсус.
- Равноправие в получаването на информация; „кръгла маса“. Предмет на дискусии е всичко - цели, методи, резултати. Прагматичност.
- Лидер - създава условия за свободен обмен на мнения; фасилитатор или модератор, насочва разговора; умение за организиране на екип; добри комуникативни умения.
- Добра за хора, които се чувстват равни; очакващи уважително отношение към себе си и сами уважаващи другите.
- Готовност за инициатива и отговорност; причастност. Групова работа.
- Демократична и способна за изменения. Ефективно съчетава стабилност и изменение, индивидуални и колективни интереси.
- Недостатъци – потъване в безкрайни обсъждания на различни гледни точки; колосални загуби на време.

„СИНХРОННА“ ОРГАНИЗАЦИЯ. Символ - паралелни стрелки. Характерна за религиозни секти, партии, идеологически обединения. „Спокойна хармония“.

- Център – харизматичен лидер. Със сила и енергия привлича хората; вдъхновява. Заразява със своите идеи.
- Основен механизъм за управление - мотивация на сътрудниците и свързване на индивидуалните им интереси с интересите на работата.
- Общо, споделяно мнение за целите, задачите и методите за постижение.

- Решения се вземат от хората независимо един от друг, но съответстват на обща визия.
- От сътрудниците се очаква идентификация с колектива и хармонична работа в съгласие.
- Определеност и ясност на позициите, но акцент не на страха от наказания, а на позитивна мотивация за съвместно достигане на желан резултат.
- Хора, готови за самостоятелна работа в рамките на поставената цел. Самостоятелност и отговорност.
- Недостатъци – не е гъвкава и не е чувствителна към изменения.

5.1.6. ТИПОЛОГИЯ НА РЮТИНГЕР

Ролф Рютингер (Rolf Rüttinger) предлага типология с две основания – степен на риск при вземане на решения (голям или малък) и обратна връзка за ефекта от тези решения (бърза или бавна).

КУЛТУРА НА МАЛКИТЕ УСПЕХИ. Бърза обратна връзка и малък риск. Характерна за търговски организации, политиката. Отделно управленческо решение практически никога не може да доведе до крах. Бърз обмен на мнения и лека комуникация. Сътрудничество и другарство. Финансовите стимули нямат голямо значение. Неумение да се види перспектива за развитие.

АДМИНИСТРАТИВНА КУЛТУРА. Ниска степен на риск и бавна обратна връзка. Характерна за държавни предприятия, образование. Вземането на решения е продължителен процес, с многочислени съвещания и съгласувания. Протоколни записи и съхранение на документи. Взаимодействието е опосредствено от статуси, титли и позиция в длъжностната йерархия. Много усилия за правене на добро впечатление на ръководството.

КУЛТУРА НА ПЕРСПЕКТИВИТЕ. Висока степен на риск и бавна обратна връзка. Дълго време в състояние на неведе-

ние относено правилност или неправилност на приетото управленческо решение. Среща се в банки, строителство, науката и в армията, тежката промишленост. В ситуация на неопределеност хората са предпазливи, настойчиви, сплотени. Бавен растеж, авторитет и признание.

КУЛТУРА НА МИГНОВЕНИТЕ ПОБЕДИ. Голям риск, съчетан с бърза обратна връзка. Характерна за политиката, модата, борсата, рекламата. Проява на ярки, силни, решителни, авантюристски, харизматични личности. Изискване за безусловно подчинение.

5.1.7. ТИПОЛОГИЯ НА БЕК-КОУЕН

В теорията на Бек-Коуен (Don Beck, Christopher Cowan) се различават шест култури (етапи на развитие) [45]:

Култура на принадлежността – малко сътрудници, работят заедно, взаимопомощ.

Култура на силата – съперничество, борби за надмощие.

Култура на реда - потребност от работа по правила и натрупване на знания. Оптимална за промишлеността.

Култура на успеха – стремеж към резултативност; цени се индивидуалността и таланта. Най-свойствена за американските компании.

Култура на съгласието – ценят се различните гледни точки, а съвместното решение е резултат от дискусия. Характерна за западноевропейските страни.

Култура на синтеза – съчетание на индивидуално авторство и признание на колектива. Оптимална за научните организации.

Една компания трябва да премине през всички етапи на развитие.

У нас най-често се срещат първите три култури.

Често се среща опит за замаскиране на културата на силата като култура на успеха и да се прескочи сложният етап за изграждане на култура на реда. [5]

5.1.8. ТИПОЛОГИЯ НА ДИЙЛ-КЕНЕДИ

Дийл и Кенеди (Т.Е. Deal, А.А. Kennedy) определят четири основни типа организационни култури според степента на риска и скоростта на обратната връзка в организацията [53]:

1. „СИЛОВ” ТИП („МАЧО”) КУЛТУРА. Култура на високия риск и бързата обратна връзка. Свят на индивидуалисти. Съчетава три от четирите класически дименсии на Хофстеде: индивидуализъм, поемане на риск и “мъжко поведение” и ценене на материалния успех. Характерна за полицейски участъци, цялата развлекателна индустрия, рекламата, рисковия капитал, строителството, спорта и др. Агресивна вътрешна конкуренция – всички трябва да бъдат жилави и корави. Тя е най-малко дискриминираща култура – в нея успехът се цени (независимо от всичко, звездата си е звезда!).

2. КУЛТУРА ОТ ТИПА: ЗДРАВО РАБОТИ, ДОБРЕ СЕ ЗАБАВЛЯВАЙ. Едновременно удоволствие и действие. Служителите поемат малко рискове, при това с бърза обратна връзка и възможност за успех. Хората се окуражават да поддържат високо ниво на активност и ниско ниво на риск. Екипна работа, многобройни конвенции и съвещания, служебни празненства, собствен език. Култура на търговци и дистрибутори – екстровеъртни, общителни, сладкодумни. Тимът побеждава света, а индивидът е част от екипа.

3. КУЛТУРА ТИП “ЗАЛОЖИ КОМПАНИЯТА”. Голям риск, но бавна обратна връзка. Изисква дългосрочна ориентация и вяра в успеха на организацията. Характерна за големи фирми, армията и флота. Решенията се вземат бавно.

4. КУЛТУРА ТИП “ПРОЦЕС”. Малък риск и слаба и или липсваща обратна връзка. Типична бюрокрация - служителите са загрижени повече за това как, отколкото какво се прави. Развива се изкуствена среда, откъсната от реалния свят. Разменят се писма и паметни записки. Служителите се страхуват да не извършат нещо неправилно. Хората гледат да се подсигурят. Най-сигурно е да не се прави нищо - така е гарантирано, че няма да сгрешаши.

5.1.9. ТИПОЛОГИЯ НА СОНЕНФЕЛД

Джефри Соненфелд (Jeffrey Sonnenfeld) дефинира четири типа организационни култури [82]. Неговата типология е доста близка до тази на Дийл и Кенеди.

АКАДЕМИЧНА КУЛТУРА. Служителите са с висока квалификация и умения, желаят да останат в организацията и да растат в нейната йерархия. Организацията предлага стабилна среда, в която служителите могат да се развиват и да упражняват уменията си. Примери са университетите, болниците, големите корпорации;

КУЛТУРА ТИП “БЕЙЗБОЛЕН ТИМ”. Служителите са “свободни агенти”, които имат високо ценени качества. Такъв тип специалисти се търсят много и затова лесно могат да отидат другаде. Характерна за организации с високо темпо на работа и голям риск, като например инвестиционни банки, реклама, а напоследък и за фирми от областта на информационните технологии.

КУЛТУРА ТИП “КЛУБ”. Най-важното условие за служителите е да се адаптират към групата. Обикновено се започва от най-ниското стъпало и се остава в организацията продължителен период от време. Повишенията са основната цел. Издигат се хора “отвътре” и старшинството е на почит. Примери са армията, някои адвокатски кантори др.

КУЛТУРА ТИП “КРЕПОСТ”. Хората не знаят дали ще бъдат уволнени или не. Често големи реорганизации. Съществуват големи възможности за персонала със специализирани умения. Примери са банки, спестовни каси, големи автомобилни фирми.

5.1.10. ТИПОЛОГИЯ НА БЪРК

Роланд Бърк (Ronald J. Burke) определя осем типа организационна култура [47].

1. «ОРАНЖЕРИЯ». Не ги интересуват измененията на външната среда. Бюрократична система, конформизъм, анонимност на отношенията. Мотивацията на персонала е много слаба. Характерна за държавни предприятия

2. «СЪБИРАЧИ НА КЛАСОВЕ». Стратегията зависи от случая. Характерна за малки и средни предприятия. Архаична структура, разпилени функции. Мотивацията на персонала е слаба. Уважение към ръководството - основа на ценностната система.

3. «ГРАДИНА». Стремеж да се съхранят лидерските позиции на традиционния пазар. Пирамидална структура. Мотивацията на персонала е слаба. Изпитани модели с минимум изменения.

4. «ФРЕНСКА ГРАДИНА». Стремеж да се съхранят лидерските позиции на традиционния пазар. Крупни предприятия. Бюрократична система. Хората са винчета, необходими за функциониране на системата. Малко изменен вариант на «градина».

5. «ГОЛЯМА ПЛАНТАЦИЯ». Постоянно приспособяване към изменената среда. Крупни предприятия с 3-4 йерархически нива. Мотивацията на персонала е висока. Поощрява се гъвкавостта на персонала.

6. «ЛИАНИ». Ориентация на всеки работник към изискванията на пазара. Минимум управленчески персонал. Висока мотивация на персонала. Широко използване на информатиката.

7. «РИБЕН ПАСАЖ». Висока ориентация към измененията на пазара. Гъвкавост, маневреност. Структурата и поведението на организацията се изменят в съответствие с измененията на пазара. Висока мотивация на персонала. Особени изисквания към интелектуалната гъвкавост на персонала.

8. «СТРАНСТВАЩА ОРХИДЕЯ». Изчерпвайки възможностите на един пазар, преминава към друг. Неформална, постоянноменяща се структура. Ограничено количество работници. Относително ниска мотивация. Цел – да се предложи уникална стока (рекламни агенции, консултационни фирми).

5.1.11. ТИПОЛОГИЯ НА КАМЕРЪН-КУИН

Типологията на Ким Камерън и Роберт Куин. (Robert Quinn, Kim Cameron) [48].

СЪСРЕДОТОЧЕНА ВЪРХУ ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС (ТИП КЛАНОВА). Стратегическите цели са насочени към развитие на човешките ресурси и трудов морал. Спойка: традиция, лоялност, междуличностни отношения, екипна работа, чувство на принадлежност към семейството. Ръководителят се възприема като бащинска фигура. Климат – на доверие и откритост; динамизъм, поемане на рискове. Екипност, консенсус, инициативност и свобода.

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА, ДЕЙСТВАЩА СПОРЕД СЛУЧАЯ (АДХОКРАТИЧЕН ТИП). Екипи, които се формират за изпълнението на даден проект или задача. Лидерите са предприемачи, иноватори, склонни да поемат рискове. Спойка - новаторство. Ценности – динамизъм, иновации, растеж, креативност, адаптивност. Климат - динамизъм, поемане на рискове.

БЮРОКРАТИЧНА (ЙЕРАРХИЧЕН ТИП). Формална атмосфера. Спойка: редът, точните правила. Ръководителите са координатори, организатори. Климат: стабилност, правила. Сигурност, дълготрайност.

СЪСРЕДОТОЧЕНА ВЪРХУ ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛТА (ПАЗАРЕН ТИП). Атмосфера на конкуренция. Спойка: производството. Лидерът е конкурент, решителен, ориентиран към целите. Климат на конфронтация. Големи изисквания и отговорност.

5.1.12. ТИПОЛОГИЯ НА КОУЛ

Автор е Джералд Коул (2004). Включва четири пункта.

БЮРОКРАТИЧНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. Счита се, че работниците са лентяи по рождение, пасивни и се нуждаят от манипулиране и контрол от страна на организацията. Основен подбудителен мотив за тях е икономическият интерес, материалното стимулиране. Целта е да се осигури максимум

външен контрол и максимално да се неутрализират възможните последствия от техните непредсказуеми действия. Контролът и самоконтролът са основните добродетели (качества) на сътрудниците.

ОРГАНИЧНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. Работниците имат преимуществено социални нужди и се стремят към взаимодействие с други хора, основната им потребност е от признание. Те са повече склонни да реагират на въздействията на своите колеги, а не на инициативите на началниците. Висока сплътеност; груповото мнение е основен източник на морален авторитет.

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. Инициативата на самите работници е решаващ фактор за успеха на организацията – основен ресурс за ефективност на организацията са нейните настойчиви и агресивни сътрудници, не трябва да се открият и да се държат под контрол. Работниците са свободни в своите действия, докато постъпват "правилно". Най-ефективно може да се мотивират работниците, като им се разкрият възможности за самореализация и свързано с нея възнаграждение. Отговорност и риск, вътрешна конкуренция.

ПАРТИСИПАТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА ("УЧАСТИЕ", ЕКИП). Общност на ценностните нагласи, на колективните цели и взаимно допълване на членовете на екипа. Основни принципи на взаимодействие са: активно участие на всички в анализа на проблеми и перспективи, планиране на съвместни действия, оценка и самооценка на получените резултати и индивидуалния влог на всеки. Хоризонтални комуникации между членовете на екипа, постоянно самообразование.

5.1.13. ТИПОЛОГИЯ НА БЛЕЙК-МОУТЪН

Типологията на Роберт Блейк и Джейн Моутон е на базата на отчитането на интересите на производството и на хората. Определят се пет типа култури и пет стила на управление.

1. КЛУБ ПО ИНТЕРЕСИ. Първични са интересите на личността. Към сътрудника се проявява повишено внимание, важни са добрите взаимоотношения в колектива, комфортът, положителната атмосфера. Хората работят по правило много години в тази организация. Висока степен на удовлетвореност на персонала от своя труд. Ниска конкурентоспособност, смесени социални и лични отношения. Култура, уместна и допустима в малки организации от семеен тип. Главен девиз – „Всички да са доволни!”

2. ВЛАСТ- ПОДЧИНЕНИЕ. Потискане на интересите на личността в полза на работата при всички обстоятелства. Строга дисциплина, йерархичност, добра и бърза управляемост. Ниска степен на удовлетвореност на сътрудниците, голямо текучество на кадри, отсъствие на екипен дух. Като правило, професионалисти от висок клас не се задържат. Подходяща за множество изпълнители с ниска квалификация. Временно може да даде добър резултат – антикризисен подход. Главен девиз – „Оставете проблемите си вкъщи!”

3. ОРГАНИЗАЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ. Баланс на интересите на сътрудници и организация в рамките на ясни правила и процедури, определящи всички основни действия и решения в организацията. Много висока стабилност и предсказуемост, лесна замяна на един сътрудник с друг. Слаба гъвкавост поради прекалените регламентации. Често фалират при криза. Много професионалисти, но малко „звезди”. Главен девиз – „Всичко трябва да е по правилата!”

4. ГРУПОВО УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ ЕКИП. Хората са обединени от общи цели, които благодарение на правилния подход и мотивация, съвпадат с техните собствени. Комфортна психологическа обстановка, хората се ценят и като професионалисти, и като личности. Голяма гъвкавост и високи достижения. Максимално рисково поведение.

5. ОБЕДНЕНО УПРАВЛЕНИЕ. Еднозначно негативна корпоративна култура. Минимално внимание както към бизнеса, така и към хората. Девиз – „Те не плащат, но и не ни карат да работим!” Основна цел на ръководителя е да остане на поста си.

5.1.14. ТИПОЛОГИЯ НА НЕЛСЪН-БЪРНС

Л. Нелсън (L. Nelson) и Ф. Бърнс (F. Burns) описват четири типа култури:

РЕАГИРАЩА ОРГАНИЗАЦИЯ. Атмосфера на неувереност и импровизация. Главна грижа – съхранение на своето положение. Постоянен страх за оцеляване, дори и когато е неоснователен. Липса на сплотеност и общи цели. Тотален контрол от директора. Хората са цинични, подтиснати и подозрителни. Стремж за избягване на личната отговорност. Устойчива негативна среда. Девиз: „Работим за шефа!”

ОТЗИВЧИВА ОРГАНИЗАЦИЯ. Високи резултати, концентрираност върху съвместната работа. Планирането е насочено към най-близкото бъдеще и резултати. Директорът се държи с подчинените като с възрастни и се опитва да ги разбере. Високо ниво на сътрудничество. Работа в екипи, гъвкавост и инициатива. Позитивна обратна връзка и материална подкрепа. Проблем е дългосрочната перспектива – хората са способни да реагират на ситуацията, но не и да я управляват. Девиз: „Работим за пари!”

ПРОАКТИВНА ОРГАНИЗАЦИЯ. Дейността е насочена към достигането на определена цел. Ръководителите мислят стратегически. Те са дисциплинирани, целенасочени, последователни и инициативни. Опитват се да влияят на бъдещето чрез избора на цели и контрол над събитията. Доверие, лоялност и взаимно уважение. Девиз: „Работим за клиента!”

ВИСОКОЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИЯ. Управлява се от хора, които знаят какво правят и работят съзнателно за самоусъвършенстване. Работа в колектив, съвпадение на индивидуално и колективно. Девиз: „Работим за собственото си развитие!”

5.2. ТИПОЛОГИИ НА УЧИЛИЩНИТЕ КУЛТУРИ

5.2.1. ОФИЦИАЛНА (ФОРМАЛНА) И НЕОФИЦИАЛНА (НЕФОРМАЛНА) КУЛТУРИ

Във всяко училище има формална и неформална култури, ефект от социалнопсихологическата атмосфера, от съвместното битие на учители и ученици. Те намират израз във вътрешния интериор на учебното заведение, възпроизвеждане на утвърдени ритуали, наличие на символи, емблеми, униформа на учениците, на специалистите, правила, кодекси на поведение и др.

Особено силно е влиянието върху езика.

БАЗИЛ БЕРЩАЙН. През 60-те години на XX век Базил Берщайн (V. Bernstein) разработва социолингвистична теория, според която във всяка група има определен речник и стил на изразяване. Езикът е специфичен код, който е емблема за средата, в която се употребява [46].

В училище има две главни езикови системи (лингвистични кодове, училищни култури), като социокултурните разлики се трансформират в лингвистични разлики.

ФОРМАЛНА КУЛТУРА. Официалната култура се основава на определени нормативни изисквания – закони и правителствени документи, вътрешни правилници на училището, наредби, правила за извършване на различни дейности, утвърдени начини за комуникация между субектите, възприети очаквания и изявяващи се послания от учителите, от училищното ръководство към другите.

Езикът е семантично по-богат, по-цялостен, по-вариативен, строго спазване на логическите закони, по-малко експресивен е и с по-малко невербални средства, стимулира предварително много по-силно мисловната дейност, изисква по-задълбочено планиране на дискурса, повече чисто риторични особености на речта, посту-

лира усилие и рационалност. Езикът е “обработен”, нюансиран, подчертаващ оригиналността на личността, език на образованите средни и висши (доминантни) класи.

Свързан е с доминиране на “Аз” като квинтесенция на индивидуалното начало, знание за личния успех, както и върху личните постижения, акцент върху индивидуалното действие, предимно индивидуален начин на труд.

Издава “отношения, ориентирани към личностите”, определят се от специфичните личностни качества на учителите и учениците, отрицание на дистанцията, дискутиране с децата, неавторитарност, взаимоотношенията целят развитие на личността на детето, по-интензивна комуникация, по-силна поддръжка, общо по-демократична атмосфера.

Рамките на дължимото поведение са по-слаби, акцент върху свободата на детето и личностното му право на избор, автономията, самоконтрола, умението за самоуправление, независимостта, творчеството, амбицията, оригиналността, инициативността, по-голямо значение се отдава на намеренията и символите.

Акцентира се върху ефикасността и значението на училището, силно доближен до културната специфика на училището, език на училището, на знанието, на професиите и занаятите, на учителите, на обучението и възпитанието, силно положително влияние върху училищните постижения.

НЕФОРМАЛНА, ПУБЛИЧНА КУЛТУРА. Езикът е «ограничен», «*langue populaire*». Свойствен е за по-ниско образованите слоеве, за работническата класа и малцинствата.

Речникът е беден и описателен, кондензиран и инперсонален, с изобилие от невербални средства, ограничен и елементарен - включва лексикалния минимум, който дава възможност за опериране в живота, фразите са кратки, често недовършени, рядкост са подчинените изречения.

Свързан е с доминиране на “ние” като квинтесенция на колективното начало, колективните форми и начин на труд.

Издава “отношения позиционен тип”, дефинирани и лимитирани от статута и ролите, всичко е легитимирано с авторитета и властта на учителите, комуникацията е по-малко свободна. Акцент върху реда, чистотата, уважението, послушанието, конформизъм, подчинение на нормите, умението да се избягват проблемите и пр., по-голямо значение се отдава на постъпките, вещите и действията.

Ролята на училището е незначителна, бъдещето е фатално предопределено и се изключва социалният просперитет.

Тази култура е пречка за общуването (малцинства, нискокултурни среди), граница и зона на конфликти между учители и ученици.

5.2.2. ТИПОЛОГИЯ НА ТЪОНИЕС

В 1887 г. немският социолог и философ *Ferdinand Tönnies* дефинира два вида човешки обединения:

- **gesellschaft (общество)** - асоциация на хора, основана на рационални мотиви - интереси и лична корист; има законови рамки – устави, наредби; целите и средствата за постигането им са дефинирани предварително; споделят се ограничен брой универсални (политически и професионално значими) ценности;
- **gemeinschaft (общност)** - асоциация на хора, основана на колективни цели, персонална лоялност и общи чувства; има конвенционални лимити; конвенционални цели и методи за постигането им; вътрешни споделени ценности.

В прехода към модерното общество се засилват *gesellschaft* - връзките и този тип обединения доминират над архаичните *gemeinschaft* - връзки. [71]

По-късно изследванията показват, че в училище съжителстват двата вида култура, като в по-малките училища доминира колективистичната *gemeinschaft* култура.

Стремежът на училищата е да се създадат повече условия за *gemeinschaft* - училищна култура. За това способстват няколко стратегии:

- Интериоризиране на общите училищни цели, изразими в конкретни количествени дефиниции - успеваемост, параметри на обслужването, отсеви (брак) и др.
- Засилване на персоналната лоялност към училището, колегите. Взаимното опознаване (формални и неформални контакти) е предпоставка за това.
- Засилване на колективистичните чувства.
- Установяване на устойчиви ритуали и традиции.

5.2.3. ТИПОЛОГИЯ НА ХАРГРИЙВС

David Hargreaves (Hargreaves, 1995) през 90-те години на XX век разработва един модел на базата на две измерения:

- инструментален домейн - социален контрол и ориентация към задачата,
- експресивен домейн - отражение на социалната кохезия чрез поддържането на положителни отношения.

Четири вида неефективни училищни култури в двете измерения [64].

		ИНСТРУМЕНТАЛЕН ДОМЕЙН		
		социален контрол		
ЕКСПРЕСИВЕН ДОМЕЙН социална кохезия		висок	оптимален	нисък
		висока	Оранжевостийна училищна култура	
			Идеална училищна култура	
Традиционна (формална) училищна култура			Училищна култура на оцеляването	
оптимална				
ниска				

ТРАДИЦИОННА (ФОРМАЛНА) УЧИЛИЩНА КУЛТУРА (ТИП А). Култура с високо инструментално ниво - стриктни правила, механизми и цели. Училищният живот е подреден, програмиран, дисциплиниран (мениджмънт, „ориентиран към задачите и целите“). Оказва се изключителен натиск върху учениците за постигане на целите на обучение, вкл. по отношение на резултатите от изпитите на базата на високи очаквания и ниска толерантност към тези, които не спазват правилата.

Всички висшестоящи (учители, директор) са студени, дистанцирани, авторитарни, „далечни“, стриктни и недостъпни. Социалните взаимоотношения между преподавателския състав и учениците са слаби: социоемоционална изолация на учащите от учителите. Социална помощ за учениците може да се получи само от неформалните групи, в които членуват.

Резултатът: възможно е учениците да не се чувстват щастливи по време на училищния период, но по-късно са благодарни, че са били притискани да учат. Такова училище има високи академични резултати, но пренебрегва изявите както на учителите, така и учениците.

КУЛТУРА НА УЧИЛИЩНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ (ТИП В). Характеризира се с отпускане, протекционистка и уютна атмосфера; акцент върху неформалните приятелски взаимоотношения между учителите и учениците; фокусиране върху индивидуалното развитие на ученика в една подхранваща среда (мениджмънт „ориентиране към ученика“); демократични взаимоотношения между директора и педагогическия състав; ниско ниво на трудовото напрежение; сравнително лесно пренебрегване на академичните цели; замяна на академичните цели с цели на социалното обединяване, социалното приспособяване и житейски умения; ниско ниво на дисциплинарните провинения; смесени и дори неясни роли на учителите - някои от тях често си задават въпроса: те специалисти по учебното съдържание ли са или социални работници, загрижени за битовите и др. удобства на учениците.

Резултат: учениците са щастливи по време на училищния период, но по-късно могат да открият, че не са научили много. Това училище може да има слаби академични резултати, но учителите могат да ги защитят от гледна точка на възможностите за изява.

ОРАНЖЕРИЙНА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА (ТИП С).

Характеризира се с висок инструментален и експресивен акцент върху активното участие във всички аспекти на училищния живот; високи очаквания както от работата, така и от личностното развитие; ентузиазирани и обединени учители - експериментатори и иноватори; всичко изглежда под наблюдение и контрол; висока степен на контрол и съгласие - ограничение и намаляване на независимостта, автономията и индивидуалността.

Това не е тираничен тип култура - социалният контрол, упражняван над членовете на училищната общност е по-скоро амбиция, предизвикателство и емоционален шантаж (изнудване), отколкото заплахата от наказание.

Резултат: само някои ученици от семейства с амбициозни родители (израсли в подобна атмосфера на стремеж към високи цели) могат да се докажат и да бъдат блестящи и успяващи в най-висока степен в такива условия. По-неамбициозните и притеснителни деца могат да бъдат „задушени” при такова напрежение. Като цяло ефективността може да бъде определена като селективна и диференцирана.

УЧИЛИЩНА КУЛТУРА НА ОЦЕЛЯВАНЕТО (ТИП D). Училището е близко до загиване - класическа рискова ситуация - училището се възприема от всички като “на ръба на срива”; крайно слаб социален контрол и сплотеност; лоши социални взаимоотношения.

Ролята на учителя е да поддържа най-общ контрол, като на учениците се позволява да се отклоняват от академичната работа - уроците се превръщат в място за забавление. Учителите не по-

лучават подкрепа от директора и колегите си в своята работа; те изпитват слаба професионална удовлетвореност.

Много ученици се чувстват отчуждени от учебната работа, която ги уморява, но не получават компенсация от едни по-топли взаимоотношения с учителите; делът на недисциплинарните прояви (отклоненията в поведението), текучеството и отпадането е висок; също и на отсъствията на учителите; основните характеристики са несигурността, безнадеждността и ниският морал.

Резултат: много слаби академични постижения, ниска ефективност.

ИДЕАЛНАТА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА (ТИП Е). Характеризира се с оптимален баланс между социален контрол и сплотеност; високи очаквания от работата - очаквания на директора от персонала и на учителите от учениците; всеки един е подкрепян в стремежа му за постигане на стандартите и възнаграждаван, че ги постига; както за персонала, така и за учениците училището е изискващо, но много приятно място за пребиваване.

Резултати: високи академични резултати, висока училищна ефективност, високо ниво на удовлетвореност на всеки член на училищната общност.

5.2.4. ТИПОЛОГИЯ НА ДИМЪК-УОКЪР

Clive Dimmock & Allan Walker [55] дават една приспособена към училището схема на различните измерения на организационната култура, в основата на която са схващанията на *Hofstede*. Изследванията на организационните култури установяват големи различия в символи, герои, ритуали и незначителни различия в ценности. Болшинството може да се групират в шест измерения.

1. КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ПРОЦЕСИ ИЛИ РЕЗУЛТАТИ (PROCESS AND/OR OUTCOMES ORIENTED).

КОП са насочени към технически и бюрократични практики (средства), а КОР – към цели.

Хората в КОР обикновено имат еднородни символи, герои, ритуали, а тези в КОП – разнородни.

В КОП хората се стремят да избегнат риска и да работят еднакво всеки ден; полагат ограничени усилия в работата си. В КОР смятат, че се чувстват добре в непознати ситуации и влагат максимални усилия в работата си и всеки ден носи нови предизвикателства.

Някои училища подчертават процесите и уменията в обучението и възпитанието, а други – достиженията от изпитите.

Не винаги ориентираността към резултатите е по-ефикасно решение, защото не винаги тази културна насоченост значи ефективност.

Много училища сега преобразуват своя курикулум, за да отразят специфичните за учениците познавателни цели или резултати, изразени в знания, умения и отношения. Силните организационни култури са хомогенни. В образованието това са КОР.

2. КУЛТУРА, ОРИЕНТИРАНА КЪМ ЗАДАЧАТА ИЛИ ЧОВЕКА (TASK AND/OR PERSON ORIENTED).

В КОЗ акцентът е поставен върху изпълнението на работата и максимизирането на производителността, отчитайки, че съображения от типа на благосъстояние на персонала са вторични и дори могат да се пренебрегнат. В КОЧ се подчертава грижата за човека и вниманието към него.

В КОЧ хората смятат, че личните им проблеми се вземат предвид, че организацията поема отговорност за благосъстоянието на служителите си и че важните решения се вземат от групи или комисии.

В КОЗ хората се чувстват притиснати да си свършат работата, смятат, че организацията се интересува само от нея, а не от

личното им състояние и че решенията се вземат от отделни индивиди.

Училищата, ориентирани към КОЗ изискват максимални усилия в работата и изпълнителност в една рационална от гледна точка на производителността среда.

КОЧ има ценности, свързани с благосъстоянието на учителите.

Това са две по-скоро независими измерения – могат едновременно да са силно и слабо развити.

3. ПРОФЕСИОНАЛНА И-ИЛИ ПРОСТОНАРОДНА КУЛТУРА. (PROFESSIONAL AND/OR PAROCIAL). Противопоставя културите, при които служителите извличат принадлежността си най-вече от организацията (простонародна), на културите, в които служителите се отъждествяват с вида работа (професионални).

В професионалните култури квалифицираният персонал се оценява от гледна точка на професията, от стандарти, които се определят на национално или международно ниво.

В простонародните култури членовете се оценяват от гледна точка на готовността за действие съобразно с изискванията на организацията, в която работят.

В простонародните култури смятат, че организационните норми са валидни за поведението им на работа и у дома; смятат, че при назначаването им се взема предвид социалната и семейната им история заедно с професионалната им компетентност. Те не се вглеждат в далечното бъдеще.

В професионалните култури смятат личния си живот за неприкосновен: организацията наема хора само на основата на професионалната им компетентност.

4. ОТВОРЕНА И-ИЛИ ЗАТВОРЕНА КУЛТУРА (OPEN AND/OR CLOSED). Това измерение се свързва с отношенията между организацията и околната среда – обмен на ресурси (хора,

пари и идеи). Колкото по-голям е обменът, толкова по-открита е културата.

В ОК членовете смятат, че организацията и хората в нея са отворени за новодошлите и външните лица; всеки би се вписал в тяхната организация и новоназначените се чувстват като у дома си само няколко дни след постъпването си на работа.

В ЗК организацията и хората в нея са потайни и затворени, дори към вътрешни лица. Това измерение описва общителността.

Училището през последните десетилетия се развива към откритост на културите.

5. КОНТРОЛ И СВЪРЗВАНЕ (CONTROL AND LINKAGE). Според начина на разпределение на властта и контрола между членовете. Хофстеде разглежда само първият аспект, а Димък и Уокър прибавят още два аспекта.

Строг / либерален контрол. Отнася се до степента на вътрешно структуриране на организацията.

Хората в звена с ЛК смятат, че никой не мисли за цената, заседанията започват около уречения час и атмосферата е отпускателна и предразполагаща. Хетерогенност на колективистичните параметри.

Хората в звена със СК смятат, че в работната им среда винаги се взема предвид цената, която трябва да се плати, заседанията започват в точния час и атмосферата е напрегната и значително по-делова. Силна еднородност на ценностите (ЦОЕ).

Формален / неформален контрол. Организациите се различават по степента, в която са управлявани от правила, инструкции и корекционни процедури или от един по-мек, непосредствен и интуитивен подход.

ФК съответстват на класическата бюрокрация; те подчертават определени правила и роли, имат тенденция към инертност и закостенялост, често са със строги междуличностни отношения. В училище се свързват с дистанцията между учители и ученици и между учители и директор.

НК имат по-малко правила, процедури, роли; често аморфни, гъвкави в методите на работа и меки в междуличностните отношения. Повече се залага на непосредственото вземане на решения, правилата са минимизирани и се прилагат само когато е необходимо; няма определени роли и всички приемат диапазон от разнообразни задачи; отношенията между хората зависят от ситуацията.

Директен / индиректен контрол. Обхваща начините на комуникация, чрез които се осъществява властта.

В ДК се възприема идеята за пряка персонална отговорност и непосредствено издаване на заповеди, като често се прескачат междинните нива в йерархията.

В ИК – косвено, чрез делегиране на права и отговорности относно колективното изпълнение на задачи, които може и да се изпълняват самостоятелно. Косвеното управление (контрол) изисква много по-тънки стратегии и тактики за достигане на целите.

6. ПРАГМАТИЧНА И-ИЛИ НОРМАТИВНА КУЛТУРА (PRAGMATIC AND/OR NORMATIVE). Това измерение определя отношенията на организацията с клиентите и измерва ориентацията към клиента.

ПК се ръководят от пазара, отношенията са гъвкави и прагматични, за да се отговори на разнообразните потребности на клиента.

В образователен контекст някои училища съзнателно се опитват да отговорят на индивидуалните ученически потребности, предлагайки по-разнообразен курикулум, гъвкави разписания и алтернативни учебни стратегии, много допълнителни образователни услуги.

НК виждат задачата си във външния свят като реализиране на неприкосновени правила. Те са по-твърди в своите подходи – не зависят от техните специфични потребности.

Други училища (традиционни) са по-малко насочени към учениците и очакват от тях да се вметват в определен за учили-

щето модел. Те предлагат по-стандартизирани програми и система от нормативи.

5.2.5. ТИПОЛОГИЯ НА РОЗЕНХОЛЦ

Моделът на Сузана Розенхолц (Susana Rosenholtz) е твърде опростен [83]. Тя определя четири типа училища:

статични	Ефективни		динамични
	„парадни”	„подвижни”	
	„устойчиви”	„блуждаещи”	
	Неефективни		

Основни характеристики на двата диаметрално полярни типа училища:

„Устойчиви” училища	„Подвижни” училища
ниско единство (консенсус)	високо единство (консенсус)
несигурност	сигурност
слаба лоялност	силна лоялност
изолираност	обединение
индивидуализъм	колективизъм
статика на ценностите	обогатяване
фатализъм и песимизъм	оптимизъм
статукво	иновации
слабо приемане на общите цели	визия за общите цели

5.2.6. ТИПОЛОГИЯ НА СТОЛ-ФИНК

Теорията на Луиз Стол (Stoll) и Даян Финк (Fink) е доста сходна [83]. Те развиват идеите на Розенхолц:



- „**Борещи се училища**” - осъзнават неефективността си, имат стремеж за промени, но се характеризират с неразумно изразходване на енергия и не знаят какво, кой, кога; непродуктивни; демотивиращи дефицити.
- „**Потъващи училища**” - характеризират се с неефективност и апатия, няма стремеж за промени, неразумно изразходване на енергия, не знаят какво, кой, кога; затварят се; консервативен персонал.
- „**Пътуващи училища**” - има мисия, има визия, знаят какво, кой, кога – тенденция към упадък; не се подготвят учениците за променящия се свят
- „**Подвижни училища**” - има мисия, има визия, знаят какво, кой, кога – тенденция към растеж; стимулиране на учениците, прогрес и развитие; работят заедно, за да отговорят на променящия се контекст.
- „**Странстващите училища**” са на границата на ефективността - нито особено ефективни, нито неефективни. Те са с лошо дефинирани цели и заемат междинно място.

5.2.7. КУЛТУРИ НА ТРАДИЦИОННИ И КОЛЕГИАЛНИ УЧИЛИЩА

В тази теория, училището се разглежда като изградено от пет социални структури:

Социална структура	Традиционни училища	Колегиални училища
Политическа - съответства на характера и формалното (официалното) разпределение на властта и позициите.	феодално-консултативна култура	егалитарна, на съучастие
Микрополитическа - неформални взаимоотношения между хората и групите, които планират и действат съвместно за постигане на интересите си; между политическата и микрополитическата функции често съществува напрежение	стратифицирано-угодническа култура	интегративно-ексклузивна (единна)
Поддържаща - отразява необходимостта на училището от стабилност; реализира се чрез постоянни комисии и разпределение на отговорните длъжности.	бюрократично-позиционна	делегиране и ротация
Развиваща - свързана е с необходимостта на училището от промяна и развитие; формират се временни екипи за изпълнение на конкретни задачи, които водят училището към промяна и развитие; между развиващата и поддържащата функции често съществува напрежение.	индивидуалистко-йерархична	институционализация и сътрудничество
Обслужваща - осъществява социалните взаимоотношения между персонала на училището и клиентите - между учители и ученици и техните семейства, както и между училището и управляващите; тази структура осигурява разпределението на правата и задълженията на всеки член на училищната общност.	автократично-диференциална	договори и отчетност

5.2.8. ТИПОЛОГИЯ НА УЧИЛИЩНИЯ ОРГАНИЗАЦИОНЕН КЛИМАТ НА ХАЛПИН-КРОФТ

Най-известната концепция за училищния климат е на Andrew Halpin и Don Croft (1966). Те разглеждат климата като комбинация на две измерения на социалното поведение, два континуума поведения на директора и на учителите – от открит до закрит тип [62].

Взаимодействията директор-учители са три типа:

- **Поддържащо директорско поведение:** ръководителят е достъпен и открит за предложения; искрени и чести похвали; конструктивна критика; уважават се компетентността и способностите, професионализмът в учителите; възможност за концентриране на всички усилия в плодотворна работа.
- **Напътстващо директорско поведение:** постоянно близко наблюдение; контрол над всички и всичко, до най-дребните детайли.
- **Ограничително директорско поведение:** твърдо, затворено, критично, контролиращо управление. Поведение, което по-скоро препятства, отколкото да облекчава работата на учителите. Непрекъснати трудности с документи, изисквания, комисии, допълнителни задължения, извън основните им задължения.

Взаимодействията учител-учител също са три типа:

- **Колегиално учителско поведение:** открити и професионални взаимодействия; гордост от училището, желание за съвместна работа точно с тези колеги; взаимно приемане и уважение.
- **Интимно учителско поведение:** свързващо, сплотяващо, просоциално поведение; близки познания, чести съвместни инициативи в училище и извън него; силна взаимна поддръжка.
- **Неангажирано учителско поведение:** недостатъчен фокус на професионалните действия; насоченост най-

често към непродуктивни за групата усилия; никакви общи цели с колегите; поведението често е отрицателно и критично към колегите и училището.

Оформят се и четири типа училищен климат:

- **ОТКРИТ (OPEN)**. Отличителни характеристики – сътрудничество, уважение и откритост между учителите и между тях и директора. Той е отзивчив и възприемчив към идеите на учителите, често ги поощрява, уважава техните компетентности и способности. Дава им свобода на действие без близък контрол. Не е бюрократ. Учителите поддържат също открито и професионално поведение, колегиални отношения; добре се познават и са близки приятели.
- **ЗАКРИТ (CLOSED)**. Антитеза на открития. Директорът и учителите просто пребивават в едно и също време на едно и също място. Бюрокралично и авторитарно поведение на директора и апатия, подозрителност, игнориране и отхвърляне от страна на учителите.
- **АНГАЖИРАН (ENGAGED)**. От една страна се характеризира с неефективни действия на директора, твърдост и авторитарност, а от друга – с висок професионализъм и колегиалност на учителите, които често го игнорират.
- **НЕАНГАЖИРАН (DISENGAGED)**. Още е наричан „разцепващ” – абсолютна противоположност на ангажирания. Директорът е открит, благосклонен и заинтересован; дава свобода на действие на основата на професионализма. Не е бюрократ. Реакцията на учителите е ужасна – не поемат отговорност, игнорират инициативите на директора, дори стигат до открит саботаж. Разцепени са на групи.

		Поведение на директора	
		открито	закрито
Поведение на учителите	открито	ОТКРИТ КЛИМАТ	АНГАЖИРАН КЛИМАТ
	закрито	НЕАНГАЖИРАН КЛИМАТ	ЗАКРИТ КЛИМАТ

Измерения на климата	Тип на климата			
	ОТКРИТ	АНГАЖИРАН	НЕАНГАЖИРАН	ЗАКРИТ
Поддържащо директорско поведение	Високо	Ниско	Високо	Ниско
Напътстващо директорско поведение	Ниско	Високо	Ниско	Високо
Ограничително директорско поведение	Ниско	Високо	Ниско	Високо
Колегиално учителско поведение	Високо	Високо	Ниско	Ниско
Интимно учителско поведение	Високо	Високо	Ниско	Ниско
Неангажирано учителско поведение	Ниско	Ниско	Високо	Високо

5.2.9. ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ УЧИЛИЩНИ КУЛТУРИ

ТИПОЛОГИЯ НА ЛЕМЪЛ. Джон Лемъл (2002) дава параметрите на позитивната и успешна училищна култура.

Цели, насочени към образованието на учениците и учителите. Дълбоко чувство за история и разбиране на задачите. Позитивни представи за потенциала за обучение и ръст на ученици и учители.

Основни ценности: колегиалност, изпълнение и усъвършенстване, които пораждаат качество, достижения и образование за всички.

Силен професионален колектив, който използва своите знания, опит и изследвания за усъвършенстване на практиката на обучението.

Информационна мрежа, стимулираща позитивните комуникационни потоци. Съвместно лидерство, осигуряващо непрекъснатост на развитието. Традиции и ритуали, укрепващи основните културни ценности. Истории, които прославят успехите и издигат герои. Физическа среда, символизираща радост и гордост. Широко споделяно от колектива чувство за грижа и уважение към всеки.[83]

ТИПОЛОГИЯ НА ДИЙЛ-ПЕТЕРСЪН. Теранс Дийл и Кент Петърсън (Т. Deal, К.Peterson) посочват няколко типа училищни култури, като правят уговорката, че всяка типология е просто един етикет, който не може да отрази цялото богатство от характеристики: органична, естествена; фрагментирана; изкуствена; балканизирана (!!); статична; движеща се; блуждаеща.

Сред типовете, посочени от Дийл, най-голямо значение имат съвместната (колаборативна), позитивната и негативна (наречена отровна, токсична) училищни култури. [54]

СЪВМЕСТНА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА. Характерна с:

- Колаборативно лидерство – училищните лидери установяват и поддържат сътрудничество с работещите и учещите в училището.
- Колаборативно учителство – учителите участват в конструктивен диалог за бъдещето на училището.
- Професионално развитие – учителите оценяват като важно и ценно непрекъснатото личностно и професионално усъвършенстване.
- Колегиална подкрепа – учителите работят ефективно заедно.
- Целево единство – наличие на обща визия за училищната мисия.
- Партньорство - учители, родители и ученици работят заедно за общото благо на учениците.

ПОЗИТИВНА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА.

- Основни ценности - колегиалност, работа и подобряване на качеството и достиженията на всички в училище.
- Усилва енергията, мотивацията и виталността на персонала, учениците и общността.
- Способства за училищната ефективност и производителност.
- Способства за успешно усъвършенстване и развитие.
- Подобрява колегиалните и съвместни действия, подобрява комуникацията и практиките за вземане на решения.
- Фокусира вниманието на хората върху това, което е важно и оценявано положително.
- Убеденост във възможностите си.
- Празнуват успехите.
- Поощрява достиженията и сътрудничеството.
- Насърчава комуникацията.
- Подобрява практиката.
- Мисията се фокусира на ученика и преподаването.

- Физическата среда предизвиква радост и гордост.
- Уважение и грижа.
- Богата история и цели.
- Подпомага идентификацията и ангажиментите на персонала, учениците и администрацията.
- Ритуалите и церемониите укрепват основните ценности.
- Балансирано, непрекъснато и усъвършенстващо се разпределено лидерство. [56]

НЕГАТИВНА, ОТРОВНА (TOXIC) УЧИЛИЩНА КУЛТУРА.

- Недостиг на лидерство.
- Недостатъчно споделени цели и схващания за мисия, основани на личен интерес.
- Обвиняват учениците за отсъствие на прогрес.
- Враждебност сред персонала, ненавист, деструктивност.
- Не се одобрява сътрудничеството.
- Малко положителни традиции или церемонии, които да развиват усещане за общност.
- Фокус върху отрицателни ценности.
- Фрагментираност, липса на спойка.
- Норми на радикалния индивидуализъм, благосклонно отношение към посредствеността и саботиране на иновациите.
- Позитивните ролеви модели за подражание не се признават.
- Вместо надежди, мечти и ясна визия - безнадеждност, униние и отчаяние.
- Социални връзки, които са станали фрагментирани и открито антагонистични.
- Негативни и анти-ученически чувства.

- На миналото се гледа като на история на неуспехи и поражения.
- Наличие на песимисти, негативисти, примадони, саботьори, мъченици, песимистични разказвачи на истории, насаждащи чувство за вина у другите, излишни, клюкари, антигерои.

СТРАТЕГИИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА „ОТРОВАТА”.

Дийл и Петърсън описват няколко такива:

- Защита и поддръжка на позитивните елементи на културата и хората – техни носители.
- Фокусиране върху привличането и задържането на позитивни (от гледна точка на културата) сътрудници и отстраняване на тези с отрицателни способности.
- Празнуване по всеки възможен повод, свързан с училищната култура.
- Унищожаване на негативизма.
- Създаване на нови истории, митове и легенди с нови герои.
- Фронтална конфронтация; да се даде възможност на хората да изразят своите чувства (злоба).

5.3. КУЛТУРИ И ОРГАНИЗАЦИОННО ЗДРАВЕ

ОРГАНИЗАЦИОННО ЗДРАВЕ. Описателната метафора „организационно здраве” (organizational health) се използва, за да осмисли климата (Miles, 1969; Ноу, Feldman, 1987). Тя акцентира на условията, които облекчават или пречатстват ръста, развитието, и конструктивната организационна динамика.

Според Уайн Хой (Ноу, 1987) здравият организационен климат е този, в който има хармония на техническо (производство), мениджърско (контрол на вътрешните процеси) и институционално (външни процеси) ниво [67].

Организационното здраве на училището е определено оперативно чрез седем категории.

Техническо ниво:

- Морал - колективна удовлетвореност, ентузиазъм, гордост от своята работа и фирмата, дружелюбие, откритост и доверие, увереност във възможностите.
- Производствен (в училището академичен) акцент – поставяне на високи, но достижими цели; стремеж към съвършенство. Поддръжка на академичния ръст; увереност в силите на учениците, енергичност.

Мениджърско ниво:

- Влияние на директора - способност на ръководителя да налага своите решения без насилие, да убеждава, да получава подкрепа. Ефективно лидерство. Влияние върху по-старшите.
- Обсъждане – дружелюбно, открито, благосклонно и колегиално, без да е повърхностно.
- Структуриране – задача на директора. Разпределяне на работата, ясни очаквания, ясни стандарти, работа планирана и ориентирана към достижения.
- Поддръжка чрез ресурси - размера, до който ръководителят осигурява материалите, които са необходими на хората.

Институционално ниво:

- Институционален интегритет - способност да се справи с разединението при преследването на общите цели. Да не се поддава сляпо на настроенията на обществото и родителите и по този начин да засяга интересите на училището.

Главни индикатори за здрава училищна култура са сътрудничество (collaboration), колегиалност (collegiality) и ефективност (efficacy).

5.4. ПАТОЛОГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КУЛТУРИ НА ДЕ ВРИ И МИЛЪР

Канадците Манфред Ф.Р.Кет де Ври и Дени Милър класифицират организациите по психопатологически критерии, по принцип прилагани по отношение на отделните личности [69].

В реалния живот е трудно да се видят тези организации в чист вид.

„ПАРАНОИДАЛНИ” ОРГАНИЗАЦИИ. Недоверчивост и страх от преследване - климат на свръхконтрол и наблюдение. Властта е концентрирана на самия връх, а сътрудниците само подават информация. Практическо отсъствие на самостоятелни задачи и техни решения. Консерватизъм от страх да не бъдат обявени за „играчи”, авантюристи и разхитители. Ясен образ на външния враг. Стратегия „Някак си да изплаваме”. Реактивни стратегии. Страх от риск. Не се допускат спонтанни действия. Климат - хладен и рационален.

„ПРИНУДИТЕЛНИ” ОРГАНИЗАЦИИ. Любов към дреболите и постоянен стремеж към съвършенство. Основен мотив – грешки, неточности, неясноти трябва да се избягват на всяка цена. Всичко е предписано, систематизирано, утвърдено. Огромен архив – всичко се пази. Решаваща роля на йерархията (и като следствие - отношения на подчиненост) и служебното положение. Планирането е закон. Абсолютна целенасоченост в действията. Консерватизъм и неподготвеност за иновации. Решенията се взимат на много нива поради страх от грешка. Тотален контрол. Поради своята организираност продължават да функционират по инерция.

„ДРАМАТИЧЕСКИ” ОРГАНИЗАЦИИ. Обикновеният работен процес е превърнат в драматично представление. Драматургията е по-важна от резултата. Всички са хиперактивни, импулсивни, предприемчиви и непринудени. Приветства се сме-

лостта, рискът и самостоятелността. Стратегическите решения служат само за укрепване на самовлюбеността на ръководителя. Философията на ръководителя: „Това е моята фирма и ще правя каквото си искам!“ „Главното е всички да знаят, че аз съм шефът!“ Фирмата е сцена, на която се разиграва шоу. Остава малко време за нормална работа, тя се счита за скучна и нетворческа. Невъзможно е да се разработи дългосрочна стратегия. Систематичното колективно вземане на решения се заменя от внезапните идеи на шефа. Контролните механизми и системността са недоразвити или практически отсъстват и като следствие - работата постепенно се превръща в кошмар. Човешките отношения са нестабилни: или се идеализират, или принизяват.

„ДЕПРЕСИВНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. Работят в стабилно обкръжение, без съществена конкуренция. Пасивност, отсъствие на увереност в бъдещето, крайно консервативна нагласа и бюрократизъм. Убеждение, че главното е как да е да се преживее. Програмирани, рутинни порадки, от години. Отсъствие и пълна безсмисленост на инициативи. В ръководството често възниква вакуум. Доминира чувство за безпомощност и безсилие, обща апатия.

„ШИЗОИДНИ“ ОРГАНИЗАЦИИ. В значителна степен зависят от своите ръководители, които са хладни, безчувствени, затворени и понякога страшни. Ръководителят почти е лишен от контакти; безпомощен е в екстремални ситуации и се крие зад маската на непристъпност. Вакуум в ръководното звено. Мениджърите от средното звено се стремят към близост с шефа и преследват на първо място лични цели, като най-важната е да си направят „държава в държавата“. Информацията става инструмент на властта, кариеризъм, взаимни нападки, коалиции. Предприетието стои на едно място поради съперничеството на мениджърите.

6. НАЦИОНАЛНИ ОСОБЕНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Организационните култури са зависими от множество фактори, много от които са национално определени. Така например, Милър посочва, че на формирането на организационната култура влияят: семейството, образованието, икономиката и политиката, доминиращата религия, системата на социализация (принципи на групиране на хората), здравето (грижа за здравето), системата за отход. [26]

Има няколко теории, свързани с по-общата тема за културните различия.

6.1. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ЦЕННОСТИТЕ НА КЛЪКХОРН, ЩРОДБЕК, ЛЕЙН И ДИСТЕФАНО

ПАРАМЕТРИ НА РАЗЛИЧИЯТА. Флорънс Клъкхорн (Kluckhorn) и Фред Щродбек (Strodtbeck) през 1961 г., а по-късно и Хенри Лейн (Lane) и Джозеф Дистефано (Distefano) разработват модел за измерване на културните различия в организациите по шест параметра, като всяка от тези променливи има национални вариации.

1. Възприемане на хората: Човек не може да бъде променен, той като божие създание изначално е добър (теория X) или лош – дяволско създание (теория Y); той изначално е неутрален.

2. Възприемане на природата: подчинение на природата, хармония с нея или господство над нея.

3. Отношения между хората: колективизъм, индивидуализъм или йерархия (авторитети, разпределено общуване, принцип на старшинството).

4. Ориентация към труда: важно е съдържанието на работата, балансът на дейност и чувства (Япония), важно е битието, наслаждението, да се получи удовлетворение от работата (Ин-

дия), важен е процесът, важен е резултатът, дейността, продуктивността (САЩ).

5. Ориентация във времето: живеем с миналото (почитаме и следваме традициите), настоящето или бъдещето (планиране).

6. Ориентация в пространството: публично (неприемане на „засекретения“ личен живот), смес от умерен индивидуализъм и колективизъм (частният ми живот е тайна, общественият - открит), доминиране на индивидуализма (частна собственост).

АМЕРИКАНЦИТЕ И ДРУГИТЕ. Н.Адлер на базата на тази концепция прави сравнителен анализ между американската организационна култура и чуждите.

Американците традиционно разглеждат човека като съвкупност от добро и зло. Те са уверени, че са способни да изменят себе си и другите, уверени са във възможността за усъвършенстване чрез изменения и тренинг, да се даде на човек шанс да се научи да работи.

Другите култури разглеждат човека или като източник на зло (пуританска културна ориентация), или като изначално добро същество (утопически нагласи). Изменението е невъзможно, затова най-важното е отбора на персонала. Утопическите култури имат тенденция да се предоверяват на хората. Пуританските култури се отнасят изобщо с недоверие.

Американците са индивидуалисти. Те се ориентират по личностните характеристики и достижения на хората, ценят личното благосъстояние повече от груповото. Групово ориентирани те общества считат благополучието на групата за по-важно от личното благосъстояние.

Американците считат, че човек доминира над природата и трябва да я измени за удовлетворение на своите потребности. Другите култури искат човек да живее или в хармония с природата, или в подчинение. Той трябва да я съхрани.

Американците считат, че човек трябва много да работи. Другите култури отдават приоритет на контрола и съществуването. Работи се задължителния минимум.

Американците дават приоритет на частното пространство – шефът провежда важните срещи в кабинета си при затворени врати, помагат му секретари. Другите култури отдават приоритет на публичната пространство - шефът провежда важните срещи в малкия си кабинет при отворени врати, пред очите на всички.

Американците са ориентирани към бъдещето и настоящето – стратегия, иновации, гъвкавост, динамика. Другите култури имат ориентация към миналото и настоящето - традиции, обичаи; иновациите и измененията са оправдани само ако съответстват на опита от миналото.

Американците са ориентирани към действие, резултат, възнаграждение, кариера, признание. Другите култури имат ориентация към освобождение, избавление от грижите, дейност по желание, работа в течение и за текущия момент.

6.2. МОДЕЛ Z НА ОУЧИ

ПРОМЕНЛИВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА. Уйлям Оучи (Ouchi) е автор на широко известната концепция за организацията от тип Z – свръхефективна, съчетаваща силните страни на американския и японския модел [79].

Оучи дава седем променливи на организационната култура:

	Япония	САЩ	Z
Обвързване с организацията	Пожизнено	Кратковременно	Дълговременно
Оценка на изпълнението на работата	Качествено и бавно	Количествено и бързо	Качествено и бавно
Кариера	С широка специализация	С тясна специализация	С умерена специализация
Механизъм на контрола	Неясен и неформален	Ясен и формален	Неясен и неформален

	Япония	САЩ	Z
Вземане на решения	Групово и консенсусно	Индивидуално	Групово и консенсусно
Отговорност	Групова	Индивидуална	Индивидуална
Интерес към човека	Широк	Тесен	Широк

Характеристика на успешния Японски (Я) и Западен (З) мениджър:

	Япония	Западни общества
Ключово понятие	Хармония	Ефективност
Отношение към работата	Насочено към изпълнението на задълженията	Ориентация към реализация на проекта
Конкуренция сред колегите на работа	Обикновено не е ярко изразена; само в определени условия	Свободна и открита конкуренция
Гарантираност на длъжността	Висока	Нестабилност
Вземане на решения	По системата «ринджи» (питай подчинения и обмисли)	Отгоре надолу чрез информационните управленчески системи
Делегиране на власт	Не е популярно	Широко разпространено
Отношения с подчинените	«Семейни», бащински, до пенсия	Контактни
Постъпване	Веднага след училище	От други компании
Определяне на заплатата	Фиксирана заплата по трудовия стаж	Заплата по деловите характеристики
Оценка на мениджъра	Умение да координира и контролира подчинените си	Професионализъм и инициатива
Ориентация на управлението	Към групата	Към личността
Насоченост на обучението	универсален тип	тясна специализация

Изисквания към качествата на мениджъра от различните страни.

- САЩ – прагматичност, далновидност; агресивност; конкурентоспособност; умение да е лидер; инициативност; предприемчивост; контактност, откритост; отговорност; професионализъм.
- Франция – критическо мислене; логическо мислене; неконформизъм; умение да слуша, красноречие; емоционалност; откритост, искреност; чувство за собствено достойнство и стремеж към себеутвърждаване; умение да поддържа и използва личните си връзки в интерес на работата.
- Япония - ориентация към колективни цели; умение да координира; умение да взема групови решения и да работи с колектива; преданост, вяност; конформизъм, изпълнителност; уравновесеност, самообладание; скромност.

6.3. ВИСОКО И НИСКО КОНТЕКСТУАЛНИ КУЛТУРИ (ТИПОЛОГИЯ НА ХОЛ)

ТЕОРИЯ. Основната идея на концепцията на американския психолог Едуард Хол (Edward T. Hall, 1976) е, че културите имат различно отношение към контекста. За едни е важен само текстът на съобщенията (ниско контекстуални), а за други - всички обстоятелства около тях (високо контекстуални) [61].

Ограничения на модела: интуитивен характер, различни контексти в рамките на една национална култура.

ВИСОКО КОНТЕКСТУАЛНА КУЛТУРА. В нея хората силно зависят от външното обкръжение, ситуацията, невербалното поведение, интерпретацията. Такива са културите в Япония, Корея, Китай, Виетнам, страните от Средиземноморието и Близкия и Средния Изток. Умението “да се чете между редовете” е

изключително важно за интерпретиране на получаваните съобщения, хората се учат на това от рождението си.

Говори се предимно с недомлъвки и често интонацията и езикът на тялото казват повече, отколкото думите; дълги уводи, често нямащи нищо общо с целта на комуникацията; *имплицитни* съобщения, т.е. информацията е по-скоро в символите и контекста, отколкото в самото съобщение; най-важна е формата, в която се поднасят съобщенията.

Поради общите за всички кодове комуникацията в типични ситуации е бърза, икономична, ефективна и обратното.

Взаимоотношенията са продължителни, дълбоки.

Хората с власт са лично отговорни за действията на подчинените.

Съглашенията се договарят, на дадената дума се държи; подписването на договор е по-скоро знак на уважение.

Силна разлика между „свои” (семејство, клан, компания, родина) и „чужди”.

Бавно развитие и промяна на културните патерни.

НИСКО КОНТЕКСТУАЛНА КУЛТУРА. Контекстът е маловажен, невербалното поведение често се игнорира, изисква се максимално ясна вербална информация. Такива са културите на САЩ, Германия, Скандинавските страни.

Пряк стил на речта - индивидите преминават директно на същността на въпроса и използват *експлицитни* съобщения; цени се структурираното говорене при презентация.

Краткосрочни и повърхностни взаимоотношения.

Властта е бюрократизирана.

Съглашенията се записват; подписването на договор е окончателно и официално.

Не особено силна разлика между „свои” и „чужди”. Чужденците лесно се адаптират.

Културните патерни се променят бързо.

6.4. ТИПОЛОГИЯ НА ХОФСТЕДЕ

АВТОР. Хеерт Хофстеде (Geert Hofstede) е холандски инженер и социолог и публикува основните си работи през 80-90-те години на ХХ век. Материал за публикациите на Хофстеде е получен от изследвания в 69 филиала на IBM по целия свят, хора с 38 професии, 20 езика. Направени са 116 000 анкети с по повече от 100 въпроса всяка [39; 40; 66].

Хофстеде определя пет аспекта на различията между организационните култури.

6.4.1. ВЛАСТОВА (ЙЕРАРХИЧНА) ДИСТАНЦИЯ

Властовата (йерархична) дистанция (power distance) е степента на неравенство, очаквана и приемлива за индивидите. Тя се измерва с различията в ценностните системи на тези, които имат повече власт, и тези, които имат по-малко власт (лидери и последователи). Властта (авторитетът) се съхранява само ако среща подчинение.

Индексът за властна (йерархична) дистанция (PD) е мярка за степента на неравенство в една култура. Той показва степента, в която по-слабите членове на обществото очакват и приемат властта. Две култури:

ЙЕРАРХИЧЕСКА, ДИСТАНЦИОННА КУЛТУРА (ВИСОКА PD).

- Възприятие на неравенството - неравенство на хората.
- Висшето ръководство е недостъпно.
- Предпочитан стил на управление е директивният.
- Идеалният началник е доброжелателният автократ (деспотичен или патерналистки стил на вземане на решение и контрол).
- Ниска честота на изразяване от подчинените на своето несъгласие.

- Подчинените разчитат на това, че ще им кажат какво трябва да се направи.
- Чувствата са интензивни и разнообразни: любов и възхищение, ненавист и пр.
- Има тенденция към покорно поведение и страх в присъствие на шефа.
- По-голямо количество задачи и указания, структуриране на поведението, указания за всичко.
- Приемане на теорията X на Макгрегър (хората са естествено мързеливи и мразят работата); по-честа демонстрация на отношения на формална зависимост.
- Началниците се разглеждат като естествено неравни в една система, основана на екзистенциално неравенство.
- Заповедите не се обсъждат, силата предшества правото.
- Структура на организацията – много нива, тенденция към централизация.
- Размер на управленческия апарат – голямо количество сътрудници.
- Голяма диференциация на заплатата.
- Ниска квалификация на работниците на низше ниво.

ЕГАЛИТАРИСТКА, НЕДИСТАНЦИОННА КУЛТУРА (НИСКА PD)

- Възприемане на неравенството - неравенство на ролите, основано на полезност и необходимост.
- Висока честота на изразяване от подчинените на своето несъгласие.
- Подчинените очакват консултации от страна на ръководството.
- Идеалният началник е находчивият демократ (участващ или консултативен стил).
- Предпочитан стил на управление е демократичният.
- Отношение към ръководителя - ситуацията се възприема като временна: днес ти си началник, но утре...

- Чувствата не са интензивни - доминира безразличието.
- Външните знаци на властта не се ценят особено.
- Йерархията означава неравенство в ролите, установено за удобство.
- Висшето ръководство е достъпно.
- Правото предшества силата.
- Структура на организацията – плоска, тенденция към децентрализация.
- Размер на управленческия апарат – малко сътрудници.
- Малка диференциация на заплатата.
- Висока квалификация на работниците на низше ниво.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕ. Най-висока PD има в Малайзия, Гватемала, Панама, Филипините, Мексико, Венецуела, Китай, Египет, Либия, Саудитска Арабия, ОАЕ. Най-ниска PD има в Австрия, Израел, Дания, Нова Зеландия, Ирландия, Швеция, Норвегия, Финландия

Страните от романската езикова група имат относително по-висока PD от страните от германската езикова група.

С отдалечаването от Екватора PD намалява.

По-голямото население е свързано с по-силна PD.

Колкото една страна е по-богата (традиционното селско стопанство е на втори план, по-съвременни технологии, урбанизация, социална мобилност, образование, доминиране на средната класа) толкова PD е по-слаба.

6.4.2. ИНДИВИДУАЛИЗЪМ

Колективизмът и индивидуализмът са двете крайни точки на второто измерение на културата.

IND индексът (individualism) показва степента, в която другите влияят на поведението на индивидите.

Индивидуалистът предпочита самоопределението, поведението на колективиста се определя от взаимозависими роли и задължения в групата.

Има една особеност на мениджмънта и на професионалното образование. Като теория те са създадени в страни с доминираща индивидуалистична култура на средната класа и за това не винаги са приложими в колективистичните култури.

В колективистичните култури основната функция е сплотяването на групата и формирането на тим, значителна роля играят етническите и регионални връзки.

Често в индивидуалистичните общества има групи хора (имигранти, малцинства), които произлизат от колективистични култури, а понякога те доминират на конкретното място. Културният конфликт е неизбежен. Практиката на "групите за активизация" от 60-те, "групите за срещи" от 70-те и групите за транзакционен анализ от 90-те години на XX век е в тази насока.

ИНДИВИДУАЛИСТИЧНА КУЛТУРА.

- Индивидът е център на дейността и осмислянето.
- Фирмата не е "семејство", а "пазар на труда", където печели по-добрият и винаги има по-добър.
- Голямо значение са отдава на индивидуалните стимули - премията е свързана с резултатите. Заплатата е силно индивидуализирана.
- Ръководството не желае вмешателство в личния живот на сътрудниците.
- Слабо влияние на организацията върху самочувствието на сътрудниците.
- Всеки се надява само на себе си.
- Двигател на предприятието е индивидуалната инициатива на всеки член.
- Кариерно развитие – вътре или извън организацията на основата на компетенции.

- Мотивация - ръководството използва новите идеи и методи, за да стимулира активността на индивиди и групи.
- Социални връзки – дистанция.
- Едни и същи ценности са приложими към всички: универсализъм.
- Другите хора се оценяват като потенциални ресурси.
- По-важни са задачите от взаимоотношенията.
- Отношения между работодателя и наемния работник са на основата на договор (взаимен интерес).

КОЛЕКТИВИСТИЧНА КУЛТУРА.

- Самоидентичността на индивида в значителна степен е зависима от принадлежността към различни групи: семейство, фирма, отбор, съседство, племе.
- Работникът принадлежи на фирмата, както на семейството. Той се отъждествява с нея.
- Лошите резултати не са достатъчно основание за уволнение (нали не гониш детето си, ако не е добър ученик...).
- Силни са синдикатите.
- Сътрудниците очакват организацията да участва в решението на техните лични дела.
- Силно влияние на организацията върху самочувствието на сътрудниците. Те очакват организацията да защитава техните интереси.
- Двигател на предприятието е чувството за дълг и лоялност на сътрудниците.
- Кариерно развитие – изключително вътре в организацията на основата на стажа.
- Мотивация - ръководството използва традиционните форми.
- Социални връзки – сплотеност.
- Ценностните стандарти се различават в групата и извън нея: сепаратизъм.

- Другите хора се оценяват като членове на групата.
- По-важни са взаимоотношенията от задачите.
- Отношения между работодателя и наемния работник са на основата на морала.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕ. Най-висок IND има в САЩ, Австралия, Великобритания, Нидерландия, Нова Зеландия, Италия, Белгия, Дания. Най-нисък IND - в Гватемала, Еквадор, Панама, Венецуела, Колумбия, Пакистан, Индонезия, Коста Рика

Индивидуализмът е по-висок в богатите страни, където човек може да получи по различни и независими пътища добро образование, материален просперитет, реализация на способностите.

Зависи от степента на богатство и модернизация на една култура.

Зависи от географската ширина - в страните с хладен климат често доминира индивидуалистична култура, тъй като съхранението зависи основно от личната инициатива.

Размерът на населението - раждаемостта е основна ценност в колективистичните култури (дълг пред семейството и общността).

Исторически традиции - азиатските култури са традиционно колективистични.

Миграция. Мигрантите са хора силно индивидуалистично настроени, разчитащи само на себе си. Западните страни имат тенденция да са с висок индивидуализъм, докато източните и по-малко развитите общества са колективистични.

6.4.3. МЪЖЕСТВЕННОСТ

РОЛЯ НА ПОЛА В КУЛТУРАТА. В теорията на Хофстеде това измерение се определя като "Степен на мъжественост" (masculinity, MAS).

Половата принадлежност и ролева диференциация са естествени и неотменни елементи на културата.

Поляризацията на мъже и жени е резултат от тяхната социализация.

Само малка част от полово диференцираните роли е биологически определена, стабилността на образците на сексуални роли е почти изцяло въпрос на социализация или с други думи на поведение, което е резултат от научаване (джендър).

Мъжът и жената реализират поведение, което е културно определено: жената може да се държи по "мъжки", а мъжът - по "женски". Това важи не само за традиционните култури, а и за съвременните - в бившия СССР повечето лекари са жени, а също стоматолозите в Белгия и бизнесмените в Африка; мъже са секретари в Пакистан, санитарии в Нидерландия; практически не е възможно да срещнете жена - шеф на фирма в Япония, докато те са болшинство в Тайланд и Филипините... Всичко това зависи още от семейните роли на майката и бащата, които програмират ментално детето в семейството.

МЪЖКА КУЛТУРА (ВИСОКА MAS). Основни ценности - успех и притежание, възнаграждение, признание, кариера, индивидуалност, настоятелност, насоченост към икономически успех.

- Хората се интересуват от материалните успехи, конкурентират се, агресивни са, твърди са в морално отношение;
- Хората "живеят, за да работят".
- Идеалното общество е това, което дава възможност за дейност, за труд.
- Деловите конфликти се изострят и разрешават чрез спор.
- Счита се, че най-добрият е редно да получи най-висока заплата.
- Синдикатите не се приемат добре от работодателите.

- В трудовия процес се налагат качества като честолюбие, съревнование, акцент върху резултатите (от семейството).
- Предпочита се по-високата заплата или по-краткото работно време; по-голямото предприятие пред по-малкото.
- Мениджърът е решителен и агресивен.
- Събранията са поле на изява и конкуренция.
- Роля на мъжа и жената – мъжът трябва да печели, жената – да възпитава децата.
- Мъжът доминира във всяка ситуация.
- Живот заради работата.
- Важни са кариерата, парите и добрите материални условия.
- Стремежи – винаги да си най-добрият.
- Отношение към свободата – независимост.
- Основно чувство – уважение на успелите.
- Вземане на решения – логика.
- Излишната самоувереност се цени високо.
- Хората са съгласни да работят само за по-високо заплащане.

ЖЕНСКА КУЛТУРА (НИСКА MAS). Основни ценности – взаимопомощ, добри отношения, сътрудничество, добри жизнени условия, безопасност, скромност, съсредоточеност върху качеството на отношенията.

- Хората се стремят да са скромни, великодушни, отзивчиви, компромисни, склонни към колективен успех.
- Хората "работят, за да живеят".
- Идеалното общество е обществото с високо благосъстояние.
- Деловите конфликти се решават чрез компромис и преговори.

- В трудовия процес се налагат качества като скромност и солидарна отговорност.
- Предпочита се уравниловката в заплащането.
- Работата се „хуманизира“ - залага се на човешките отношения, взаимната помощ и контактите.
- Мениджърът е консенсусен тип, проблемите се обсъждат, търсят се общи решения.
- Мъжът не е длъжен да печели винаги, може и да възпитава децата, ако се наложи.
- Различието между половете не влияе на заемането на властни позиции.
- Живот и работа – работа заради живота.
- Кое е важното – качеството на живота.
- Стремежи – ориентация към равенство.
- Отношение към свободата – солидарност.
- Основно чувство – съчувствие на неудачниците.
- Вземане на решения – интуиция.
- Излишната самоувереност се осмива.
- Хората са съгласни да работят и за по-ниско заплащане.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕ. Най-мъжки общества са Япония, Унгария, Австрия, Венецуела, Италия, Швейцария, Мексико, Ирландия, Ямайка, Китай, Германия, Англия. Най-женски общества са Швеция, Норвегия, Нидерландия, Дания, Коста-Рика, Финландия

"Женската" култура по-често се среща в страни с по-хладен климат, където значението на асоциациите за оцеляване и ръст е по-голямо. Такива култури са концентрирани в Северозападна Европа поради действието на общи исторически фактори - търговия и корабоплаване, които изискват добри междуличностни отношения.

През времето на викингите племената се управляват практически от жените, тъй като мъжете са в морето и дълго време отсъстват.

В Латинска Америка ситуацията е много интересна: малките страни са "женски", докато големите: Мексико, Венецуела, Колумбия, Еквадор - силно "мъжки"; Перу и Чили са по-скоро "женски"... Това се обяснява с различните предшествващи индиански цивилизации - суровите ацтеки (Мексико) и по-меките майи и инки.

Мъжествеността е висока в някои страни на Европа - Германия и др. и в Япония; умерена е в англоезичния свят; ниска в Скандинавските страни и умерена в Азия.

В много случаи в една и съща страна има отрасли, в които доминира "мъжката" култура - където се изисква ефективност, качество и бързина на решенията - промишленост; и други, "женски" - планиране, транспорт, услуги, селско стопанство, биохимия. Има и още нещо - тези култури са се формирали преди да навлязат големи маси жени в съответните отрасли през XX век, а това води до промяна общо на климата в тях.

6.4.4. ОТНОШЕНИЕ КЪМ НЕСИГУРНОСТТА

ИНДЕКС НА ТРЕВОЖНОСТ (UNCERTAINTY AVOIDANCE, UA). Индексът показва нивото на тревожност, свързано с неопределеното бъдеще. Това ниво е част от културното програмиране в едно общество, в семейството, училището и в живота на възрастния. Той показва и нивото на стрес и способността за предвиждане на бъдещето. Това измерение показва как хората реагират, справят се и допускат неувереност и двусмисленост в живота си.

Степента, в която хората в обществото са културно програмирани, за да се чувстват удобно или не в неструктурирани (уникални) ситуации, изискващи импровизирани реакции и решения.

Хората в избягващите несигурността култури минимизират възможността за такива ситуации, разпространявайки законите, правилата и безопасността и на философско и религиозно ниво, вярвайки в абсолютната истина. Те имат тенденция да са по-емоционални, енергични и активни.

Противоположно е поведението на хората от приемащите несигурността култури. Те са по-търпими към различни мнения, предпочитат по-малко количество правила и на философско и религиозно ниво са повече релативисти и толерантни. Те са флегматични, умозрителни и по-малко емоционални.

Излишното съмнение поражда тревожност и всяко общество е изработило средства за облекчаване на тази тревожност - технологии (по отношение на природата), правила и закони (по отношение на поведението на другите) и религии (по отношение на фактори, спрямо които сме безсилни). Независимо от това, че проблемите са едни и същи навсякъде по света, технологиите, законите и религиите са различни.

Не трябва да се смесват контролът на съмнението и контролът на риска. Тревожността за разлика от страха няма точен и конкретен източник. Рискът е свързан със страх, а не с тревожност, тъй като е конкретен, свързан с нещо определено. Изследванията на връзката между риска и тревожността не са еднозначни.

КУЛТУРА С ВИСОКО НИВО НА ИЗБЯГВАНЕ НА НЕСИГУРНОСТТА (ВИСОКА UA)

- Отсъствието на строги правила дестабилизира поради необходимостта от контрол над агресията и неизвестността.
- Съществува емоционално натоварена потребност от множество регламентации - формални и неформални.
- Високо ниво на стандартизация и на контрол.
- Хората изпитват удобство и удоволствие да живеят и работят в структурирана среда.
- Мениджърите се занимават основно с текущи дела.
- Нововъведения се реализират лесно.
- Има начини за институционализирано освобождаване от тревожността.

- Хората по-скоро са подвижни, емоционални, агресивни и активни. В анкетите обаче отбелязват, че се чувстват субективно по-зле от другите.
- Голяма тревога за бъдещето.
- Предпочитат се големите организации.
- Средна и висока възраст на средните мениджъри.
- Ниска мотивация за постижение на целите.
- Страх от неуспехи.
- Слаба готовност за риск.
- Предпочитан тип кариера – на специалиста пред администратора.
- Квалификация на ръководителя – да е експерт, специалист по управление.
- Конфликтите не са желателни.
- Конкуренцията между работниците не се приветства.
- Ниска готовност за компромис с опонентите; нетърпимост към хора с отклоняващо се поведение и идеи.
- Ниска готовност за неопределеност в работата.

КУЛТУРА С НИСКО НИВО НА ИЗБЯГВАНЕ НА НЕ-СИГУРНОСТТА (НИСКА UA)

- Предпочита се работата да няма строги правила, да са много малко и то само абсолютно необходимите.
- Ниско ниво на формализация и стандартизация.
- Поведението се основава на привички за колективен социален контрол.
- Времето се цени силно, тъй като то е реалният ориентир (времето е пари).
- Мениджърите се занимават основно със стратегическо планиране.
- Нововъведения се реализират трудно, въпреки че откривателите са повече.

- Регистрират се повече инфаркти поради невъзможността за външно изразяване на стреса - слаба експресивност.
- Повечето психози се обясняват с липсата на ментални стимули; алкохол се употребява периодично (ефект на прекъсването), а между това се заменя със стимуланти (чай, кафе) - в Скандинавските страни.
- Хората по-скоро са спокойни, отпуснати, сдържани.
- Готовност да се живее в настоящето.
- Предпочитани са малките организации.
- Възраст на средните мениджъри – младежи.
- Мотивация за достижение на целите – устойчива.
- Отношение към успеха – надежда за успех.
- Силна готовност за риск.
- Предпочитан тип кариера – на администратора пред специалиста.
- Квалификация на ръководителя – не е специалист по управление.
- Конфликтите са естествено състояние.
- Конкуренцията между работниците е нормално и продуктивно явление.
- Висока готовност за компромис с опонентите; търпимост към хора с отклоняващо се поведение и идеи.
- Висока готовност за неопределеност в работата.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕ. Най-висок UA има в Гърция, Португалия, Гватемала, Уругвай, Белгия, Полша, Япония, а най-нисък - в Сингапур, Ямайка, Дания, Швеция, Хонконг.

6.4.5. ДЪЛГОСРОЧНА ОРИЕНТАЦИЯ

Това измерение на Хофстеде (long-term versus short-term orientation) е добре изучено в азиатските култури. То се свързва с „времевите хоризонти” – степента на отвореност към бъдещето.

КУЛТУРИ С ДЪЛГОСРОЧНА ОРИЕНТАЦИЯ (ВИСОК ЛТО). Ценности – прагматизъм, спестовност, грижливост, настойчивост и готовност за правене на краткосрочни жертви в името на дългосрочна печалба; постоянство, определени от статуса отношения, силно чувство за срам и позор. Много от тези ценности са свързани с конфуцианството.

Дългосрочната ориентация е регистрирана главно в азиатски общества, в частност в Китай (най-високо), Хонконг, Япония и Корея и широко се цитира като фактор, способстващ икономическия ръст след 70-те години на XX век.

КУЛТУРИ С КРАТКОСРОЧНА ОРИЕНТАЦИЯ (НИСЪК ЛТО). Ценности – уважение към традицията, изпълнение на социални задължения и стремеж да не губиш своето лице (идентичност); личностна стабилност, взаимност на отношенията.

Смята се, че повечето западни, африкански и ислямски общества са от този тип. Най-ниско е нивото в Пакистан, Норвегия, Сиера Леоне, Гана, Нигерия.

6.5. ТЕОРИЯ НА ДИМЪК

ОСНОВИ. Клив Димък (Clive Dimmock) не приема класификационната схема на Хофстеде, въпреки че е правилно построена като двойки алтернативи, но я счита за много фрагментарна.

Теорията на Димък се развива. В момента моделът му включва шест културни измерения:

1. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ВЛАСТ - КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ВЛАСТ. Властта може да бъде или разпределена по-равномерно сред различните нива на обществото, или концентрирана в малцина.

Във *властно-дистрибутивните култури* (например, в англо-саксонските общества) чрез децентрализация и институционална демокрация концентрацията на власт се разглежда като нежелателна несправедливост и обществените усилия са насочени към намаляването ѝ, където е възможно. В училище това води

до тенденция към управление, при което преподавателите, родителите и учениците имат значително участие.

Във *властно-концентрираните култури* (например, в Азия) в ръцете на едно малцинство тази несправедливост се приема и легитимира и хората са склонни да я търпят. В училище това води до тенденция към управление, при което директорът има силна власт по принципа на единоначалието.

2. ГРУПОВА ОРИЕНТАЦИЯ - ЛИЧНОСТНА ОРИЕНТАЦИЯ. Това измерение показва дали хората се ръководят от собствените си интереси или от мястото си в групата.

В *лично ориентираните култури* отношенията са свободни и връзките имат тенденция да са основани на личен интерес. Хората в такива общества разглеждат себе си първо като индивиди и след това като членове на групата. Те са независими и самостоятелни. Статусът на хората в обществото се определя от индивидуалните им достижения. Основно такива са англо-американските общества. В много такива страни има тенденция към индивидуализация на учебните планове, преподаването и обучението като цяло.

В *групово ориентираните култури* връзките между хората са изпълнени с напрежение, отношенията са твърдо структурирани и индивидуалните потребности са подвластни на колективните потребности. Цени се хармонията, съхранението на престижа, благочестието и равното разпределение на възнаграждението сред равните по положение. Статусът традиционно е определен от фактори от типа на възраст, пол, родство, наследство, образователно положение или формално организационно положение. Основно такива са азиатските общества. В колективистичните култури за ефективна организация на обучението се приема съвместното (групово) обучение, като учениците се справят полесно, отколкото тези от индивидуалистичните култури.

3. СЪОБРАЖЕНИЕ - АГРЕСИЯ

В *културите на агресията* достижението е подчертавано, съревнованието доминира и конфликтите се решават чрез прила-

гане на власт, сила и самоизтъкване. Училищните норми се свързват с най-добрите ученици, системата възнагражда академическите достижения и неуспехите се тълкуват като сериозно явление. В организационен контекст настойчивостта, отстояването на правата и самоувереността се приемат като достойнство; от хората се очаква да се самопредлагат и да акцентират на кариерата си.

В *културите на съображенията* се подчертават солидарността и решението на конфликтите чрез компромиси и преговори. В училище нормите се свързват със средните ученици; системата възнагражда социалната адаптация на учениците и скромността; училищните неуспехи се възприемат като нещо лошо, но не и страшно.

4. АКТИВНОСТ – ФАТАЛИЗЪМ. Това измерение отразява степента, в която човек е действен спрямо света около него или го приема от фаталистическа перспектива, как различните общества и култури реагират на и управляват неувереността и измененията в социалните ситуации.

В *действените култури* хората предполагат, че имат някакъв контрол над ситуациите и могат да ги изменят по собствен избор; бъдещето може да се контролира; неувереността се приема без прекалено напрежение; търсят се всички възможности за промяна; хората са търпими към различните мнения и не се страхуват прекалено от непредсказуемостта. В училище изборът играе основна роля в живота на ученика, тъй като учениците се третират като персонално отговорни за бъдещето си.

Във *фаталистическите култури* хората вярват, че събитията, които трябва да се случат, ще се случат; бъдещето е фатално предопределено; неувереността се разглежда като психологически неудобна и хората се стремят да я намалят и да ограничат рисковете чрез привързване към традиционни методи, правила и догми, които се разглеждат като съхраняващи. Учебните планове са твърди и единни.

5. СЪЗДАВАНЕ – ВЪЗПРОИЗВОДСТВО. Това измерение е свързано с факта, че някои култури са предразположени

към иновации или към създаване на нови идеи и методи, докато други култури са склонни да копират или да възприемат идеи и подходи от друго място.

В *генеративните (създаващи) култури* има тенденция да се оценява високо създаването на нови знания, идеи и методи за работа. В тях се търсят творчески решения на проблемите, развиват се политики и методи за действия, които са нови и уникални.

В *репликативните (възпроизвеждащи) култури* хората са по-склонни да приемат новостите, идеите и изобретенията, които са създадени на друго място. Най-често реакцията е тотална и безкритична адаптация и на второ място (и със съпротивление) нагаждане към местния културен контекст.

6. ОГРАНИЧЕНИ ОТНОШЕНИЯ - ЦЯЛОСТНИ ОТНОШЕНИЯ. Това измерение е в областта на междуличностните отношения.

В *културите на лимитираните отношения* взаимодействията и отношенията имат тенденция да бъдат определени от универсални или съгласувани правила, приложими към всеки еднакво. В кариерата се прилагат обективни критерии, независимо от идентичността на възможните кандидати.

В *културите на цялостните отношения* се отдава по-голямо значение на обвързващите отношения (например родство, патронаж и дружба), отколкото на безпристрастните правила.

6.6. ТЕОРИЯ НА ГРЕЙ

ОСНОВА. Моделът на Грей се основава на постановката, че социеталните ценности имат последствия във формата на юридически, политически и икономически системи, включващи модел за обща собственост и капиталов пазар. Грей разширява теорията на Хофстеде. Той дефинира четири културни вектора.

1. ПРОФЕСИОНАЛИЗЪМ - УСТАНОВЕН ОТ ЗАКОНА КОНТРОЛ. Разграничението се прави според предпочитанието на индивидуално професионално съждение и професионално саморегулиране или на съгласие с предписващи юридически (за-

конни) изисквания и установени със закон форми на контрол (управление).

2. НЕИЗМЕНЧИВОСТ – ГЪВКАВОСТ. Разграничението се прави според предпочитанието на неизменни и еднакви методи на работа и на гъвкави в съответствие с моментните обстоятелства.

3. КОНСЕРВАТИЗЪМ – ОПТИМИЗЪМ. Разграничението се прави според предпочитанието на внимателен подход към работата, за да се справиш с неувереността, в противоположност с по-оптимистичен, laissez-faire подход.

4. СКРИТОСТ – ПРОЗРАЧНОСТ. Разграничението се прави според предпочитанието на конфиденциалност и ограничено разкритие на информацията относно бизнеса само за тези, които са въввлечени в управлението, и в противоположност по-прозрачен, открит и публичен подход.

6.7. ПАРАМЕТРИЧНА КОНЦЕПЦИЯ НА ТРОМПЕНААРС

ОСНОВА. Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Press. 1993) определя културата като "път за решение на проблемите" и "водата, в която плуваме - тя ни обкръжава и определя". Той определя ред параметри за анализа на културните различия. По неговото мнение може да се анализира културата и да се използват резултатите за практиката на бизнеса и мениджмънта, но е безполезно да се опитваме да разберем другата култура, тъй като това е невъзможно [37; 38].

1. УНИВЕРСАЛИЗЪМ — ПАРТИКУЛАРИЗЪМ. Основната насока на това измерение е дали човек се ръководи в отношенията си с другите хора от правила или от отношения (rules vs. relationships).

Универсалистът е социетално настроен и следва универсални правила и закони в живота и в работата; *партикуларистът* се ръководи от потребностите на най-близките му.

2. КОЛЕКТИВИЗЪМ — ИНДИВИДУАЛИЗЪМ. *Колективизмът* е възможност за намеса на обществото в частния живот, сплотеност, социални връзки.

Индивидуализъм – ненамеса на организацията и държавата в частния живот, пазарна ориентация, дистанциране от социални връзки.

3. НЕУТРАЛНОСТ — ЕМОЦИОНАЛНОСТ. Измерението засяга демонстрацията на емоции. Хората може да са *емоционални или неемоционални* (неутрални емоционално).

4. СПЕЦИФИЧНОСТ — ДИФУЗНОСТ. Това измерение разделя хората според вида дружба и отношения, които поддържат. В единия случай това са кратки и повърхностни връзки с много хора, а в другия - малобройни, но дългосрочни и задълбочени отношения.

В групите с доминиране на "*специфични*" отношения дружбата е инструментална и подпомага достигането на целите; в групите с доминиране на "*дифузни*" отношения има по-ясни граници между норми (правила) и дружба.

5. ДОСТИЖЕНИЕ – ПРИПИСВАНЕ. Това измерение описва различията между тези, които оценяват *достиженията* като първични измерения на статуса (Норвегия, САЩ), и тези, които оценяват не само достиженията, но също и *други признаци* - произход, възраст, пол, образование, титли, семейна репутация и пр. (Египет, Турция, Аржентина).

6. ОТНОШЕНИЕ КЪМ ВРЕМЕТО. Измерение на относителния акцент (значението), който се придава на миналото, настоящето или бъдещето. В някои култури, например във Франция, значението на миналото, представено в литературата, архитектурата, музиката и пр. е съществено, докато в други, например в САЩ, бъдещето се възприема като по-важно.

В **монохронните култури** се държи много на точността. На делова или лична среща се ходи преди означеното време, за да се спази уговорката, тъй като закъснението се счита за груба обида. Последователността на действията се планира стриктно. Всеки ден има "дневен ред". Времето е сегментирано и подлежи на ра-

ционализация (значение и последствия). Линейността (логичността, причинността) се цени и очаква. Времето и свободата са елементи в концепцията за бъдещето. Отклонението от този модел се счита за безотговорност и неспособност.

В **полихронните култури** времето се планира по-аморфно, с по-малка точност. На времевите обвързвания (срещи, уговорки) не се държи много. Този тип общество се нарича "минало-настояще ориентирано". В него доминират традициите, наследството и отношенията.

7. ОТНОШЕНИЕ КЪМ ОБКРЪЖАВАЩАТА СРЕДА. Измерение на степента на приемане на хармонията с външния свят или за контрол над него.

В други страни *управлението (контролът) над външната среда* е много по-важен - конфликтите и дори насилието се възприема като нормално (САЩ, Швейцария). В други – стремеж към *хармония с обкръжаващата среда* (Китай, Япония). Основна концепция на японската култура е хармонията (Wei), оттам и доминират отношения на сътрудничество и съгласие.

6.8. МИНЦБЕРГ - ВЛАСТОВА ДИСТАНЦИЯ И ИЗБЯГВАНЕ НА НЕСИГУРНОСТТА

ОСНОВА. Х.Минцберг (H.Mintzberg) създава типология на основата на двете дименсии на Хофстеде - властова дистанция и избягване на несигурността [78].

Властовото разстояние дава отговор на въпроса "кой какво решава", а избягването на несигурността определя как някой може да бъде сигурен, че "каквото трябва да бъде направено, ще бъде направено".

Съобразно позициите си по тези два континуума националните култури се подреждат в четири квадранта, наречени съответно *семејство, пирамида, добре смазана машина и пазар*.

1. ПРОСТА СТРУКТУРА (СЕМЕЙСТВО). Култура на висока властова дистанция и ниско избягване на несигурността. Държави: Китай, Индия.

- Разрешаване на конфликтите чрез ясни процедури.
- „Бюрократия на кадрите” – твърда детерминация на човешките отношения по йерархията, но не и на технологиите.
- Проблемите се решават чрез обръщение към висшестоящите.
- Главна съставляваща е стратегическият връх, а координиращ механизъм – прекият контрол.
- Тип организация: бюрокрация на персонала.

2. МЕХАНИСТИЧЕСКА БЮРОКРАЦИЯ (ПИРАМИДА). Култура на висока властова дистанция и високо избягване на несигурността. Държави: латински, средиземноморски (и България), ислямски, Япония, някои други азиатски.

- Отношенията между хората и технологичните изисквания са точно приписани – формални правила и закони или закрепени от традицията.
- Главна съставляваща е техноструктурата, а координиращ механизъм – стандартизацията на трудовите процеси.
- Тип организация: пълна бюрокрация и многобройни йерархични нива.

3. ПРОФЕСИОНАЛНА БЮРОКРАЦИЯ (ДОБРЕ СМАЗАНА МАШИНА). Култура на ниска властова дистанция и високо избягване на несигурността. Държави: немскоговорящи, Финландия, Израел.

- Стремех към съгласие и разрешаване на конфликтите чрез преговори.
- Приоритет на правилата пред хората.
- Главна съставляваща е функционалното ядро, а координиращ механизъм – стандартизацията на навиците.

- Тип организация: бюрокрация на работния поток.

4. ДИВИЗИОНАЛНА ФОРМА. Междинно звено, включва елементи на другите четири модела. Главна съставяща е средното ниво, а координиращ механизъм – стандартизацията на производството.

5. АДХОКРАТИЯ (СЕЛСКИ ПАЗАР). Култура на ниска властова дистанция и ниско избягване на несигурността. Държави: англосаксонски, САЩ, скандинавски, Холандия.

- Форма, зависеща от конкретна цел, главна съставяща е спомагателният персонал, а координиращ механизъм – взаимното регулиране.
- Разрешаване на конфликтите чрез хоризонтални преговори.
- Латентно структурирани организации, без стандартни делови и междуличностни отношения.
- Правилата се уважават и спазват, защото са техни.

6.9. КУЛТУРИ СПОРЕД ИЗМЕРЕНИЕТО ИНДИВИДУАЛИЗЪМ-КОЛЕКТИВИЗЪМ

МОДЕЛИ. Основно измерение на културите по Хофстеде. При организационните култури са известни два противоположни модела: американски, основан на индивидуализма, и японски – на колективния подход и предаността. [3; 5; 6]

АМЕРИКАНСКИ МОДЕЛ. Залага се на тясната специализация и уникалния професионализъм на специалиста; на конкуренцията, свързана с голямо текучество на кадрите; на самоподготовката на специалистите и малките фирмени разходи за това; на личната заинтересованост („каубой“).

Като делови партньори американците: държат твърдо на дадената дума; оправдават доверието на партньора; юридически

обосновават своите интереси, стриктно оформят документите; уважават професионализма, високата компетентност; точно спазват всички срокове и уговорки; решават преди всички принципните въпроси, а детайлите оставят на по-низшите изпълнители и юристите.

ЯПОНСКИ МОДЕЛ. Залага се на ротация и разностранност на подготовката; патернализъм и сътрудничество; пожизнено обвързване с фирмата; обучение и преподготовка вътре във фирмата; преданост към фирмата („самурай“).

Особености на японската делова етика: стремят се да установят лични взаимоотношения, неформални връзки; първите контакти се установяват чрез познати - посредници; ценят самия процес на преговори повече от постигнатия резултат; атмосфера на сътрудничество; започват с прости въпроси, по които лесно се стига до съгласие; неформална обстановка, в ресторант; стремеж да не се засегне самолюбието на всеки човек; предпочитат да изслушат всички аргументи, а след това да ги осмислят; преди да се сключи договор, се съгласуват всички въпроси с бъдещите участници, за да са морално подготвени предварително; огромно значение на етикета - равен статус на двете страни, приветствия, обмен на визитки, разположение на местата около масата, поведение на масата и пр.

6.10. МОНОХРОННИ И ПОЛИХРОННИ КУЛТУРИ

АВТОР. Питър Колет (Peter Collett) дели организационните култури на монохронни (времето се разглежда линейно, като безкрайна права) и полихронни (като спирала).

Монохронните култури - немци, англичани, скандинавци, демонстрират висока пунктуалност и дисциплина, свързана с времето.

Полихронните култури - италианци, испанци, французи, руснаци възприемат времето хаотично, свободно закъсняват за срещи или за работа и прощават на другите това.

Изследване на Колет с 200 мениджъри от шест европейски страни – какво закъснение считат за допустимо. Данните са многозначителни: англичани: 8 минути; немци: 10-15 минути; французи: 25 минути.

6.11. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ

По данни на Цветан Давидков, Юлиян Генов и др. [5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 17; 22; 27]

ВЛАСТОВА ДИСТАНЦИЯ. Степента на неравенство между сътрудниците на организацията и прекия им ръководител.

България (Ивд = 75) попада сред страните със силно изразена властова дистанция.

Родителите учат децата си предимно на подчинение. Децата се отнасят към родителите си с почитание.

И по-образованите, и по-малко образованите споделят предимно авторитарни ценности.

Силната централизация е популярна.

Подчинените очакват да им се казва какво да правят и не са склонни да поемат инициатива и отговорности.

Шефът - "баща" се приема добре. Добре се приема и шефът - доброжелателен автократ.

Привилегиите и символите на статуса са очаквани и популярни.

Хората с власт ползват сериозни привилегии и властта често се демонстрира с показност и помпозност.

Властта във висока степен се крепи върху приятелски и семейни взаимоотношения.

Големи различия в заплащането между върха и дъното на организацията. Голяма диференциация в доходите и ниска соци-

ална мобилност на населението, като средна класа практически не съществува.

Нагласа, че обществените промени са възможни по-скоро чрез насилие, отколкото чрез нов обществен договор ("Власт не се дава - тя се взима!"). Управлението във висока степен е авторитарно (вкл. олигархия на съмишленици).

Властта се възприема като основен източник за придобиване на статус и богатство. Перманентна политическа нестабилност, честа смяна на правителствата и високо ниво на корупция.

Властта се концентрира и упражнява по вертикала. Съществува разделение на властите и формално върховенство на закона.

Индивидите се смятат за некомпетентни да упражняват граждански контрол върху властимащите.

Демократичните процеси не са резултат на еволюция, а по-скоро протичат под натиска на ЕС и НАТО.

"Българският народ не е демократичен, той е демократизиран". Има съществено разминаване между доминиращите ценностни ориентации и изискванията, поставени пред индивидите от страна на демокрацията от западен тип.

Гражданите са недоволни от начина, по който функционира демокрацията, но сами не са готови да поемат отговорност, подобаваща на членове на гражданско общество.

От различните антидемократични нагласи най-голяма подкрепа срещат нагласите за носталгия по комунизма и за нуждата от "силна ръка".

Като цяло тези характеристики се срещат по-често сред по-възрастните хора, сред групите с по-ниско образование, сред представителите на по-малките населени места.

МЪЖЕСТВЕННОСТ. Скалата мъжественост – женственост характеризира разделенията на обществените роли в зависимост от пола.

Всяко общество приема много поведенчески модели за по-подходящи за жените или по-подходящи за мъжете, но това кои

поведения принадлежат на единия или другия пол е различно. Тези различия могат да бъдат илюстрирани чрез различното присъствие в дадена професия на жени и мъже.

По презумпция мъжете би трябвало да са напористи, жилави, със състезателен дух; жените - да се интересуват повече от дома и децата и да предпочитат "по-нежни" роли.

Основната разграничителна линия между обществата, в които доминират мъжествеността или женствеността: при първите има ясно изразено разграничение между половите роли; при вторите социалните полови роли се застъпват.

България (ИМ = 50) е по-скоро с женствено поведение.

В общия случай и от мъжете, и от жените се очаква скромност (а не себеизтъкване).

Съчувствието по-често е на страната на слабите.

Преобладаващата мярка за училището е средният ученик.

Ръководителите се грижат по-често за равенството и солидарността между служителите, а не за справедливото разпределение на компенсациите и надпреварата между тях.

Оценката "той е добър човек" преобладава над оценката "той е професионалист".

Същевременно в българското общество:

Заличава се традиционното разделение на социалните роли между мъжете и жените, но домашните задължения остават "изключително право" на жените.

Нараства броят на хората, за които материалният успех, кариерата, са все по-важни.

Грижата за взаимоотношенията се възлага преди всичко на жените. Бащите трябва да се занимават предимно с фактите и при вземането на решения да имат "последната дума".

При разрешаването на конфликтите най-често срещаната стратегия е "борба докрай".

ИНДИВИДУАЛИЗЪМ. Индивидуализмът (като антитеза на колективизма) характеризира взаимоотношенията между отделния индивид и групата (групите).

България (Инд = 51) е по-скоро с ниско равнище на индивидуализъм.

Висок относителен дял на бедните и хората с ниски доходи, а така също на съзнанието и искането за "равенство" (разбирано обикновено като уравниловка).

Дипломата от университета по-често е пропуск до групи с по-висок статус, отколкото индикатор за обществената стойност на индивида.

Във взаимоотношенията между работодателите и служителите наблюдаваме "много морал" и малко рационалност.

Управлението на групи има превес над управлението на индивиди.

Работните и личните взаимоотношения силно се преплитат.

Общуването по-скоро е контекстуално натоварено (хората търсят скрити пластове на посланието зад прекия смисъл на думите).

В общия случай изявяването на лично мнение не се насърчава. В голяма част от организациите най-добрите служители са принудени да се "разтворят" в общата маса. Възгледите за равенството (разбирано като уравниловка) имат превес над възгледите за личната свобода.

Държавата играе значима роля в икономическия живот.

Законите и правилата не са еднакви за всички. Богатите се оправят значително по-добре със законите, отколкото бедните.

ИЗБЯГВАНЕ НА НЕСИГУРНОСТТА. Степента, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни или непознати ситуации.

България (Ин = 68) е по-скоро със силен стремеж към избягване на несигурността.

Налице е страх от поемането на риск и от непознатите ситуации. Новите идеи и нестандартното поведение по-често са нежелани, отколкото стимулирани.

Сигурността, зачитането и принадлежността са силни мотиватори.

Равнището на стрес е по-скоро високо. Висока тревожност - стремеж да избягват ситуации на несигурност и неизвестност.

Българите рядко поемат добре пресметнати рискове, планирането не е тяхната сила.

Високата тревожност на българите ги прави хора на крайностите. Тя ги тласка или към пълно избягване на рискове или към откровено хазартни ходове, като например изпреварване на места без всякаква видимост и охотно залагат на всякакви “игри на щастието”.

Голяма част от българите не са поклонници на реда и правилата. Те биха спазили закона, ако имат интерес и/или това е неизбежно. Но не биха спазили закона единствено заради принципа, че законите трябва да се спазват.

Отношението към правилата е избирателно – спазваме ги и изискваме и другите да ги спазват, когато това е изгодно за нас, но не ги спазваме, когато правилата противоречат на нашия интерес.

Част от институциите, макар и с нежелание, водят диалог с гражданите. Като цяло на гражданските инициативи се гледа по-скоро като на самодейност (антитеза на професионализма). Като правило представителите на институциите смятат гражданите за некомпетентни. В общия случай не са създадени ефективни механизми за използване на различните мнения и идеи като ресурс за обществото и организациите.

По-голямата част от хората се чувстват удобно с една единствена истина, една вяра, една философия. Не рядко можете да чуete следния аргумент: “... така пише във Вестника!”

“Не си ли с мен – значи си против мен”. Различието се възприема по-скоро като заплаха, а не като ресурс, който може да бъде полезен.

Българинът разглежда непознатото и неизвестното като потенциална заплаха за своите върховни ценности – реда, йерархията и статуквото. Парадоксално е, че с повишаване на образованието нараства и степента на избягване на несигурността (консервативност).

Голяма част от по-възрастните хора изпитват носталгия по миналото и си мечтаят за “силна ръка”, която да създаде по-структурирана среда.

ВЪЗГЛЕД ЗА СВЕТА И ЛОКАЛИЗАЦИЯ НА КОНТРОЛА. Българинът не вярва, че съдбата му зависи от неговата собствена воля и отказва да планира бъдещето си – “Човек предполага, Господ – разполага!”, “Ако е рекъл Господ”.

Преобладаващата част от населението (близо 80 %) е с външна локализация на контрола и възприема света като ръководен от непреодолими сили, включително от хората с власт.

Силно изразена склонност към търсене на оправдания за незавидното битие в световната конспирация, решенията от Малта и др.

Българинът смята, че всичко зависи от късмета и/или благоволенieto на хората с власт. “Многото работа не води до успехи – те са въпрос на късмет и връзки”.

Българинът изпитва недоверие към борсата, но влага парите си в пирамиди; прави залагания на бинго и др.

Българската култура е определено култура на срама. “Какво ще кажат хората?”

ДОВЕРИЕ В ОБЩЕСТВОТО. Българите проявяват висока степен на недоверие както към индивидите извън близкото обкръжение, така и към институциите.

Именно недоверието към индивидите извън близкото обкръжение е причина в България трудно да се изграждат големи организации. Все по същата причина хилядите потенциални дребни инвеститори нямат доверие в мениджърските екипи на българските фирми, поради което фондовата борса практически не функционира.

МОРАЛ, РЕЛИГИЯ, УЧИЛИЩЕ. Преобладаващата част от българското общество в стремежа си за оцеляване обръща гръб на моралните норми и търси материалното си благополучие из-

вън закона. Поради това делът на сивата и черната икономика е изключително висок, а корупцията е едно от основните средства за реализация на индивидуалните и организационни цели.

Малка част от българското общество изповядва т.нар. приемлив егоизъм и търси своето благополучие в рамките на закона и социалната отговорност.

На практика при по-голямата част от населението няма никакви допирни точки между високия морал, проповядван от училището и религията, и реалния свят, функциониращ на ръба на закона и отвъд закона, по “закона на джунглата”.

Православната религия проповядва ценности, които по-скоро обещават блаженство в задгробния живот, отколкото в реалния свят. Тя се отличава с догматизъм и е източник на *традиционни* ценности.

Слабо влияние на религиозните институции върху светския живот.

ОТНОШЕНИЕ КЪМ ОБРАЗОВАНИЕТО. Индивидите имат за цел основно придобиването на дипломи, включително и по незаконен път.

В училище ударението е преди всичко върху наизустяване на информация.

Процесът на обучение е центриран около преподавателя, който преподава своите истини за света.

Често единственият начин за взимане на изпит е да се чете от учебника на съответния преподавател.

Амбициозното и асертивно поведение на ученика като правило се отразява негативно върху неговия успех в училище.

Учениците са зависими от учителя и се отнасят към него с респект и със страх.

Учениците са склонни да очакват ясно структурирани проблеми, да търсят единствено верни отговори и да запаметяват абсолютни истини.

ОТНОШЕНИЕ КЪМ ВРЕМЕТО. За част от българите и организациите тук "времето е пари", но за други то просто е ориентир, за да "не изпуснем обяда".

Доста различно е отношението към точността и изискванията за точност.

Преобладаващата част от българското население е насочена към миналото. Това обяснява както носталгията по социализма у широки слоеве от българското общество, така и страстта към реституция и приватизация – т.е. към преразпределение на богатствата на миналото.

ОТНОШЕНИЕ КЪМ БОГАТСТВОТО. В преобладаващата си част българското общество остава в плен на схващания, характерни за т.нар. теория за сравнителните предимства - смята се, че главни източници на богатство са земята и природните ресурси и поради това основната ориентация е към преразпределение, а не към изграждане на благосъстояние.

Близо 95 % от българите не вярват, че и двете страни в една сделка могат да спечелят.

ОТНОШЕНИЕ КЪМ КОНКУРЕНЦИЯТА. За голяма част от българското население съревнователността и конкуренцията не са свойствени. Именно поради тези причини българинът се отнася с недоверие към новите пазарни механизми и изпитва носталгия по миналото.

Според половината от българите не трябва да има голяма разлика в заплащането, независимо от индивидуалните постижения.

Българската култура е добра почва за създаване на образувания от олигархичен тип. Тъй като у нас е практически невъзможно да се изгради крупен бизнес без тесни връзки с правителството, може да се предположи, че тези връзки се използват преди всичко за елиминиране на конкуренцията.

КУЛТУРА И ПОВЕДЕНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО.

В типично женско общество, каквото е българското, работата не се цени високо.

Българите работят, за да живеят - 56 % от българското население работи само заради прехраната и не би работило, ако не се налагаше.

Смятат, че по-високото образование е средство за избягване на по-големи натоварвания в работата: “Учи мамо, за да не работиш”; “Не съм създаден да работя”; “Те ни лъжат, че ни плащат, ние ги лъжем, че работим”.

Личните стратегии за благополучие се изчерпват с гурбетчийството и с някоя далавера.

Отношението към предприемачите е изпълнено с подозрение и неодобрение: “Никой не е забогатял с честен труд”, “На това време само с далавери и с убийства можеш да забогатееш”.

За повечето хора бизнесът е свързан с измама, а “бизнесмен” е синоним на мутра и “борец”.

На върха на стълбицата на престижа в българското общество са хора, които консумират, а не създават благосъстояние – интелектуалци, артисти, политици, спортисти.

Българинът има предпочитание към работа в държавния сектор и към големите и успешни чужди компании, където търси сигурност и добре структурирана среда.

Ниска степен на отдаденост спрямо организацията, в която работи, и висок афинитет към участие в синдикални организации.

Българинът търси в работата предимно взаимоотношения и добри работни условия.

Българинът смята, че връзките и познанствата са решаващи за успешна кариера.

Все още в голяма част от българските организации съществува склонност към управление от командно-административен тип и непосредствен контрол. Висшите мениджъри концентрират голяма власт и са песимистични относно амбицията и възможностите на своите подчинени. Те се ръководят от формалните правила и управляват чрез разпореждания.

Подчинените не проявяват особена инициатива и очакват да им се каже какво да правят.

Иновации в работата се възприемат само ако са наложени от ръководството.

Опитите да се прилага западен тип мениджмънт чрез поставяне на цели, делегиране и овластяване на сътрудниците в повечето случаи водят до неуспех.

7. МЕНИДЖМЪНТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

7.1. ФАКТОРИ, КОИТО ВЛИЯТ ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

ФАКТОРИ. Корпоративната култура е обща система от ценности, цели и планове на организацията за бъдещето. На развитието ѝ влияят фактори от външната или от вътрешната среда.

ВЪНШНИ ФАКТОРИ. Външната среда включва общи характеристики, които се определят от нейната сложност, подвижност и неопределеност.

- национален общокултурен контекст,
- общи икономически и политически условия,
- традиции, култура, социокултурни фактори,
- деловата среда като цяло и в отрасли в частност: конкуренция, пазар – търсене, предлагане, потребители, доставчици,
- изменения в нея, нови тенденции.

ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ. Могат по-лесно да се анализират от ръководството и да бъдат контролирани.

- Основателите на организацията и техните последователи. Последователите поставят началото на организационната култура.
- Ръководство – ръководителите са тези, които могат да формират организационната култура по някакъв начин – като създават нови структури, схеми на работа, като задават цели и задачи на служителите. От друга страна, при една силна култура на организацията, ролята на ръководството е малка, защото културата задава начина на поведение на служителите – когато съществуват не-

писани правила, те бързо се усвояват от новопостъпилите, без ръководството да издава заповеди.

- Личността на ръководителя,
- Характера и съдържанието на работата.
- Качествени характеристики на служителите - квалификация, образование, професионални качества, опит, поведенчески и личности особености.

ФАКТОРИ, ВЛИЯЩИ ВЪРХУ УЧИЛИЩНИТЕ КУЛТУРИ.

Тип училище: училищните култури на основните и средни училища се различават (Cooper, 1988).

- В началните училища доминират грижа и контрол (Hargreaves, 1996), така, че когато учениците напускат началното училище е налице чувството, че те са напуснали семейството (Ruddock, 1996).
- В средното образование културата се влияе не само от по-големите размери на училищата и по-сложното структура (разпокъсаност, индивидуализъм), но и от самото естество на основната академична насоченост на учителите (Hargreaves, 1996). [83]

Външен контекст: училищните култури се влияят от местната общност, вкл. учениците и родителите, които могат да имат свои собствени възгледи за това какво трябва да е тяхното училище (Metz, 1991): „истинско училище е това, в което учех аз като дете”.

Политическите и икономическите сили или промени в националната политика могат да повлияят на училищната култура.

Социокултурен фон: училищните култури се влияят от социокултурните особености на учениците. [Ib.]

Thrupp (1997) - социалният състав на училището играе важна роля за това как функционира училищната култура, тъй като учениците се отнасят помежду си като социокултурна група (кумулятивен ефект). [Ib.]

РОЛИ НА ЕФЕКТИВНИЯ ЛИДЕР НА ИЗМЕНЕНИЯ НА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА. Особено значение сред вътрешните фактори има лидерът (ръководителят). Джон Лемъл описва няколко такива роли:

- **Историк:** обяснява социалното и нормативно минало на училището.
- **Антрополог:** изследва и анализира нормите, ценностите и убежденията, определящи съвременната култура.
- **Прорицател:** създава мащабна ценностно-ориентирана картина на бъдещото училище.
- **Символ:** утвърждава ценности чрез външен образ (стил на обличане, поведение и т.н.).
- **Създател:** формира училищни традиции, герои, ритуали, обичаи, символи. Привлича сътрудниците, които ги споделят.
- **Поет:** използва езика, за да укрепва ценностите и да поддържа добрия образ на училището.
- **Актьор:** импровизатор в ежедневните драми, комедии и трагедии на училището.
- **Лечител:** следи за движението и измененията в живота на училището; лекува раните след конфликти и загуби.

7.2. РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Има няколко теории, описващи измененията в организациите.

ЦИКЪЛ НА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ. Един от подходите разглежда три фази.

Ръст, основан на ентузиазъм, увлеченост и страст. Първи проекти, продукти, проблеми. Усърдна работа.

Компанията се развива, количеството сътрудници и клиенти се увеличава, наченки на неразбория. Необходимост от рационално приемане на решения.

Културна затвореност - нежелание на компанията да мени своята организационна култура даже при ясни сигнали за опасност.

ТЕОРИЯ НА АДИЗЕС. Световноизвестният американски специалист Ицхак Адизес (Ichak Adizes) твърди в своята теория за жизнения цикъл на организациите, че от степента, в която са застъпени тези четири елемента в управлението на организацията и съответно в нейната култура, зависи нейното място в жизнения цикъл [43].

В жизнения цикъл се проявяват стадии като предсказуеми и повтарящи се поведенчески шаблони. Във всеки стадий организацията има уникален набор от задачи.

Мениджмънтът на организацията изпълнява набор от роли във всеки от етапите на развитие:

(P) - удовлетворяване на потребности.

(A) - систематизация, организация.

(E) - предприемчивост, проактивност.

(I) - интегративност, цялостност, единство.

Има разлика между ефективност и продуктивност. Организацията е ефективна, ако произвежда продукта, за който е проектирана; тя е продуктивна, ако го прави с най-малки загуби:

(P) – Ефективност в кратковременна перспектива.

(A) - Ефикасност в кратковременна перспектива.

(E) - Ефективност в дълговременна перспектива.

(I) – Ефикасност в дълговременна перспектива.

В организацията това води до определени култури и стилове на ръководство:

(P) - Стил, ориентиран към непосредствени резултати (пазарна култура).

(A) - Административен стил (йерархична култура).

(E) - Предприемачески стил (адхократична култура).

(I) – Интегративен стил (кланова култура).

Според Адизес балансираното присъствие на тези четири елемента е условие за оптималното функциониране на организацията, а всеки дисбаланс в една или друга посока води до съответни неблагоприятни последици.

ЕТАПИ В РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. Адизес разглежда десет етапа:

1. Ухажване. Периодът, в който цари голямо оживление и ентузиазъм, но до момента не са поети рискове и не са предприети действия. (p) (a) (E) (i)

2. Детство. Организацията се нуждае от много пари, работа и всеотдайност. Тя се е появила току-що и всички усилия са съсредоточени върху производството. (P) (a) (e) (i)

3. Действие. Тежък период от живота на организацията. Учене чрез проби и грешки. Влага се много енергия, стремеж към растеж. (P) (a) (E) (i)

4. Юношество. Грешките, направени през периода на действие, стимулират увеличаването на системите и контрола. Организацията е много силна, но някак изпълнена с противоречия вътре. Появява се известен конфликт между желанието за продължаване на растежа от една страна и нуждата от стабилност и контрол от друга. (p) (A) (E) (i)

5. Разцвет. Организацията има добри, надеждни планове. Сега тя има висока производителност, знае накъде отива, как иска да стигне до там и го прави.

6. Стабилност. Организацията жъне успехи. Започва да остарява и да лежи на лаврите си. Става по-малко склонна да поема рискове, започва да губи позицията си на победител. Елементът на предприемачество започва да намалява. (P) (A) (E) (i)

7. Аристократизъм. Предприемачеството продължава да намалява. Това се отразява на производителността и продажбите, които се снижават. Вниманието е насочено към миналото; организацията вече не гледа към бъдещето. Появява се самодоволство. (P) (A) (e) (I)

8. Взаимни обвинения. Организацията има по-малък пазарен дял, по-ниски печалби и високо текучество на персонала. Необходимо е или преливане на пари отвън, или компанията разполага със средства и става вероятен кандидат да бъде погълната от друга фирма. Организацията е административно ориентирана. Търси се кой да бъде обвинен. (p) (A) (...) (i)

9. Бюрокрация. Организацията е фокусирана изключително по-скоро върху формата на нещата, отколкото върху функционалността. Всичко трябва да се случва в рамките на съществуващата система; няма място за напредък или промяна. Това е последният етап преди смъртта. Организацията не може да оцелее самостоятелно. (...) (A) (...) (...)

10. Смърт. Банкрут. (...) (...) (...) (...)

ТЕОРИЯ НА КАРМАЦИ. Артър Кармаци (Arthur Carmaz-zi) е един от най-известните съвременни специалисти по мениджмънт на корпоративната култура [49]. Според него, динамиката на организационната култура е еволюционен процес, който може да се изменя и управлява от лидерите. Той преминава през няколко стадия:

1. Култура на вината. Насажда недоверие и страх, хората се обвиняват един друг. Стремез за избягване на риск. Никакви нови идеи или персонални инициативи. Болшинството ангажменти са на ниво индивиди.

2. Многопосочна култура. Минимизирана комуникация и кооперация с другите отдели. Лоялност единствено към определена група (отдел). Всеки отдел става клика и често е критичен към другите отдели – голямо количество сплетни. Недостиг на сътрудничество, „многопосочност” и неефективност на организацията. Болшинството ангажменти са на ниво индивиди и групи.

3. Култура „Живей и позволи на другите да живеят”. Култура на самодоволството. Интелектуален застои и нисък творчески потенциал. Слаба визия за бъдещето. Средни по интензивност комуникация и кооперация, без развитие. Болшинството ангажменти са на ниво индивиди и групи.

4. Култура на близостта. Вярва в качеството на производството (продукти, отношения, услуги) на организацията. Чувстват се добре, оценени от компанията и ѝ сътрудничат. Стратни и обединени от целите на организацията. Персоналните ресурси се използват активно за решаване на общи проблеми. Почти всички ангажименти са на ниво група

5. Обогамена от лидерство култура. Хората разглеждат организацията като разширение и продължение на себе си. Чувстват се добре от достиженията си чрез организацията и са изключително много склонни към сътрудничество. Индивидуалните цели се присъединяват към целите на организацията. Организацията се възприема като семейство. Лидерите не развиват последователи, а развиват други лидери. Почти всички ангажименти са на ниво организация. [49]

7.3. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

СТАДИИ И ПОДХОДИ. Управлението на организационната култура предполага три стадия: формиране, поддръжка и изменение.

Възможните подходи са два:

- Натиск отгоре, от висшето ръководство, което трябва да предизвика ентусиазъм у болшинството членове на организацията. Това е възможно, ако ръководителят-лидер прилага настойчиво декларираните ценности. Необходими са публични заявления, изказвания и личен пример. Новите ценности не трябва да са секрет за фирмата. „Затворници”- мениджъри, които се придържат към определени ценности, но не ги предават на другите, губят възможност да влияят на културата на организацията.
- Натиск отдолу – промяна на детайлите от реалния живот на организацията (културата). Промяна на повърхностно ниво да доведе до промяна в дълбочина (цен-

ности). Манипулиране чрез символи и материални вещи. Създаване на образци на поведение,

КРИТИЧНИ ВЪПРОСИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА КУЛТУРНИТЕ ПРОМЕНИ. В социалната практика мениджърските екипи трябва да се съобразяват с няколко основни фундамента при проектирането на организационно съвършенство. В теорията те се наричат **критични въпроси при управлението на културните промени** (R.Harrison).

В зависимост от дълбочината и характера на промяната се идентифицират пет йерархични нива (Thompson, 1993), като измененията в организационната култура, ценностите и лидерските стилове е най-комплексното, проблематично и бавно изпълнимо равнище на промяната. Тя се постига чрез прилагане на технологията и интервенциите на организационното развитие.

1. РАЗВИВАНЕ НА РЕАЛНА СЪПРИЧАСТНОСТ КЪМ ПРОМЯНАТА. Основната роля е на преустройствените лидери, които трябва да идентифицират причините за отклоненията в ефективността на организацията и в социално психичния климат. На тази база те трябва да инициират промени.

Постигането на консенсус по отношение на факторите, които налагат реорганизация, е ключов момент. В противен случай преодоляването на съпротивителните сили на практика е невъзможно.

Високата степен на неопределеност, липсата на доверие, информация, страхът от загубата на работа и придобитият социален статус блокират усилията за промяна.

Методите, чрез които лидерите ангажират членовете на организацията, са обучението и комуникацията.

Съпричастността е следствие от възприемането на логиката и необходимостта от промяна на статуквото.

Дейвид Надлер (1981) идентифицира четири основни стъпки в създаването на мотивация за промяна:

- разкриване на неудовлетвореността от текущото състояние,
- създаване на възможност за участие в промяната,
- възнаграждения в периода на преход (икономически гаранции),
- предоставяне на адекватна обратна връзка.

Систематичното управление на усилието за културна промяна се базира върху т.нар. рамка на конкурентните ценности и на презумпцията, че ключовите дименсии на организационната култура могат да се оценят чрез проучване и мониторинг.

2. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА КУЛТУРНИ ЛОСТОВЕ – социални механизми, чрез които лидерите могат да влияят върху груповото поведение.

Внимателният избор на кандидатите в процеса на подбор, като в организацията се назначават на работа индивиди с относително устойчиви ценностни ориентации.

Социализацията или адаптирането към нова непозната среда е друг културен лост, който съвършените организации прилагат в процеса на въвеждане на новите служители.

Необходимо е да се насочи вниманието към управлението на субкултурите, така че техните ценности и цели да са в съответствие с общата организационна култура. В противен случай те деактивират фирмените практики и поведение в посока, противоположна на съществуващата политика.

Програми за обучение - промените в организационната структура обикновено водят до нови (разширени, обогатени, по-комплексни, различни) роли за всеки служител.

Осигуряване на адекватни ресурси (финансови, материални, човешки, информационни).

3. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪНШНАТА СРЕДА. Новата стратегия, очаквания и методи на работа трябва да се съгласуват с ключовите външни групи (субконтрактори и клиенти). В проти-

вен случай липсата на поддръжка и въвеждането на прекален контрол водят до прекратяване на проекта.

ДИНАМИКИ НА ОБРАТНОТО ПРИПЛЪЗВАНЕ. Съществуват много гравитационни сили, които могат да върнат нещата в изходно положение (динамики на обратното приплъзване).

Най-лесният начин да се върнат нещата назад е като се направи промяна в ключовите лидерски позиции в процеса на усилието за промяна.

При смяната на лидерите новите лидери имат като цяло негативно отношение към промените. В подобна ситуация новите лидери показват някои или всички от следните симптоми:

- Съществуващата мисия и принципи на действие не се възприемат персонално. Лидерският подход е хаотичен.
- Усилията се фокусират върху перфектността на изпълнение на дейностите, а не върху резултатите.
- Въвеждат стриктен контрол въз основа на презумпцията, че долните нива допускат грешки и трябва да се наблюдават отблизо. Това влиза в противоречие с принципа на делегирането.
- Съпричастността към промените на всички нива намалява. Грижата за персонала и неговите индивидуални нужди остават на заден план.
- Въвеждат строга йерархия и съподчиненост на работните структури, което на практика разрушава екипната автономия.
- Синдромът “Не е създадено тук” започва да се утвърждава. Лидерите вярват, че имат повече опит и знания от останалите в системата. Много малък е шансът новите идеи, инициирани от членовете на системата, да се реализират.
- Организационните възможности и перспективи се ограничават в набор от предположения, базирани на минал опит. Лидерите не нарушават работните стереотипи от

страх да не се провалят. Методите и процедурите се променят само в условията на реална криза, ясно показваща, че старите организационни схеми не функционират.

- Обучението е ограничено до тренировки на работното място. Фокусът се поставя върху изпълнението на ежедневните дейности.
- Информационната политика е съставена според нуждата от сигурност. Информацията се филтрира - върхът и основата на системата имат различни виждания.

Много малка е възможността за връщане назад, когато:

- Силните лидери, въпреки системата, са дълбоко убедени и съпричастни към управлението на промяната чрез проекти.
- Необходимите ценности и умения за организационно съвършенство са придобити от ангажираните хора.
- Организационната промяна се ръководи от строго определени принципи, а не от целесъобразност.
- Поддръжката от външната среда се осигурява чрез умели и открити взаимодействия.

7.4. ФОРМИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

ОБЩИ ПОСТАНОВКИ. Един от най-мистериозните аспекти на организационната култура е нейното възникване.

Организационните култури се формират от много източници:

- убеждения, ценности и предпоставки на основателите на организацията;
- практиката и придобиването на опит на членовете на организацията (групата) по време на еволюционното развитие на организацията;

- нови убеждения, ценности и предпоставки, привнесени в организацията от нови членове и лидери;
- културното обкръжение на организацията - националната култура; деловата среда изобщо и в отрасъла.

Въпреки че всеки от тези механизми играе изключително важна роля, подчертано най-голямо значение за възникването на организационната култура е влиянието на лидера (лични ценности и стил).

ПРОЦЕСИ НА ВЪЗНИКВАНЕ НА КУЛТУРАТА. Организационната култура се формира в процеса на съвместното преодоляване на трудностите на външната адаптация и вътрешната интеграция (Шейн):

- **външна адаптация:** какво трябва да направи организацията и как – изработване на мисия и стратегия, цели, методи за достигане на целите, разработка на системи за контрол и въздействие върху индивидите.
- **вътрешна интеграция:** как хората решават своите ежедневни (работа и живот) проблеми – избор на подходящи методи за комуникация, критерии за приемане и напускане, правилно разпределение на пълномощия и власт, личностни отношения, система от награди и наказания, идеология и вяра в успеха на работата).

ВЪНШНА АДАПТАЦИЯ. Адаптацията като функция на организационната култура включва всичко, свързано с външното обкръжение:

- търсене и определяне на своята ниша,
- контакти с партньори и потребители,
- отношения с властите,
- конкурентна борба.

Адаптацията обезпечава два важни параметъра:

- стабилност на организацията в изменящите се условия,

- гъвкавост, способност за оперативно реагиране на измененията.

Резултат от адаптацията са съгласуваните представи:

- **Мисия и стратегия:** предназначение на организацията; главни задачи; стратегия за изпълнение на мисията.
- **Цели,** отразяващи мисията.
- **Средства за достигане на тези цели:** методи; решения по организационната структура, системи за стимулиране и подчиненост.
- **Контрол:** критерии за измерване на достигнатите от индивидите и групите резултати; създаване на информационни системи; ефективност.
- **Корекция:** типове действия спрямо индивиди и групи, не изпълнили задачите.

ВЪТРЕШНА ИНТЕГРАЦИЯ. Шейн очертава елементите, които определят степента на интернализация на културата.

- Интеграция – създаване на ефективни делови отношения в организацията; увеличаване на участието на хората в решението на проблемите.
- Интеграцията на хора и структури става и самостоятелно, без специален контрол и въздействие на ръководството.
- Факторите, предизвикващи интеграция, може да са различни: общата дейност, единната цел; но и недоволство от ръководството, ниска заплата, социални проблеми.
- Интеграция и диференциация - специализация в рамките на конкретната организация; подбор на персонала.

Направления на интеграция в организацията:

- **Комуникационни процедури:** определяне на методи и процедури за обмен на мнения по важни въпроси; функционална независимост и отговорност; общ език и концептуални категории. Ако хората не могат да общуват

един с друг, да се разбират, групата е невъзможна по определение.

- Граници на групата и критерии за включване и изключване. Граници на подразделенията; оптимално структуриране.
- **Власт и статус.** Всяка организация трябва да разработи йерархия, критерии и правила за достъп до властта; правила за получаване, реализация и загуба; делегирания на отговорности и права; правила за формиране на заплата; съгласието е критично за управлението на агресията.
- **Награди и наказания.** Всяка организация трябва да разработи модели на желателно и нежелателно поведение, които подлежат на награда (придобиване на собственост, статус и власт) и наказание (отнемане на награди).
- **Междупersonни отношения:** близост, дружба и любов. Всяка организация трябва да разработи правила за отношенията между колегите, половете, за степента на допустимата откритост и близост в контекста на управлението на организацията.
- **Идеология и „религия“.** Всяка организация трябва да постигне съгласие за това как да се справи с неуправляемото и да обясни необяснимото.

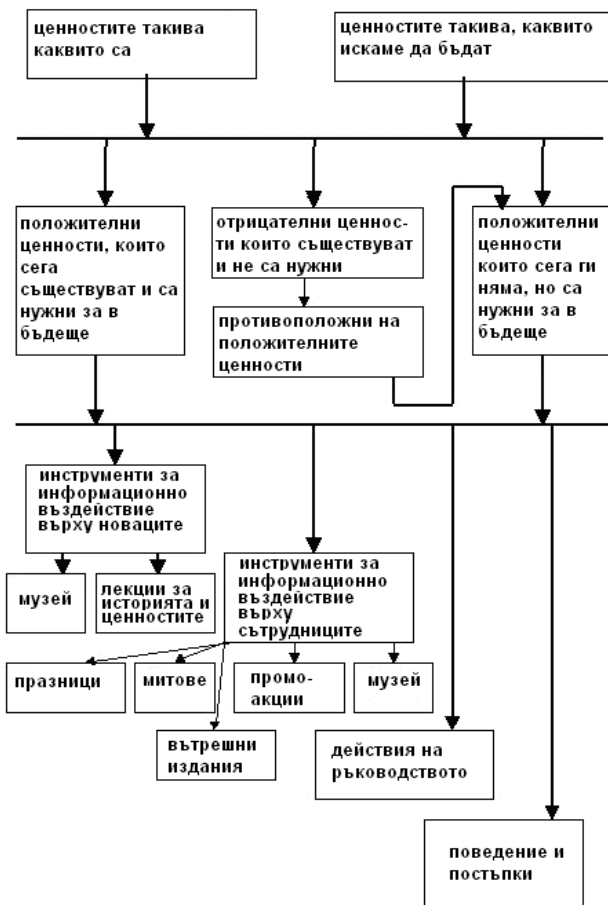
МЕХАНИЗЪМ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. Има две насоки:

1. Дефиниране на основните ценности. Класифициране в групи:

- положителни ценности, които сега съществуват и са необходими и за в бъдеще;
- отрицателни ценности, които сега съществуват и не са необходими за в бъдеще;
- противоположни ценности;

- положителни ценности, които сега не съществуват, но са необходими за в бъдеще.

2. Влияние върху сътрудниците чрез: музей на фирмата, лекции с новите сътрудници за историята и ценностите на фирмата, митове, корпоративни празници, корпоративни издания, различни промоушън-акции, планиране на кариерата на сътрудниците и разработване на програма за обучение. [25]



ФОРМИРАНЕ НА УЧИЛИЩНА КУЛТУРА. Джон Лемъл (2002) разработва темата по посока на училищната култура:

- Изработване на ориентирани към учащите се цели и задачи, които ще създадат интелектуална и емоционална мотивация за учителите, учениците и родителите.
- Усилване на тези елементи на съществуващата култура, които са позитивни и утвърждават основните ценности.
- Развитие и обогатяване на основата на съществуващите традиции и ценности, добавяне към тях на нови, конструктивни идеи.
- Подбиране, наемане и въвеждане в училищния колектив на сътрудници, които споделят ценностите на училищната култура.
- Използване на историята на училищната култура (или създаване, ако училището е ново) за укрепване на основните ценности и убеждения.
- Внедряване на основните норми, ценности и убеждения във всяка дейност на училището.

7.5. ПОДДЪРЖАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

ДЕЙНОСТ НА РЪКОВОДНОТО ЗВЕНО. Обектите (задачи, функции, показатели), предмет на **постоянно внимание** на мениджърите са много важни за формирането на организационната култура – сигнал за сътрудниците за това кое е важно и какво се очаква от тях.

- Личното участие в различни дейности и церемонии също показва важноста им.
- Изказвания и реакции в различни ситуации.
- Позитивно възприемане на света.
- Концентрация върху постигане на успех (позитивна мотивация), а не на избягване на неуспехи.

- Сериозно и реално, но и снизходително отношение към грешките и пораженията.
- Въвличане, а не принуда в работата.

КРИТЕРИИ ЗА НАГРАДИ И СТАТУСИ. Те са система за оценка и контрол на дейността на членовете на организацията. Всяка организация има система от награди и привилегии (кабинет, секретарка, автомобил), свързани с определени образци на поведение. Те показват приоритетите и ценностите на организацията.

КАДРОВА ПОЛИТИКА. Тя е от изключително значение. За добрата организационна култура са важни редица аспекти:

- Внимателен отбор на кандидати за постъпване.
- Преценка освен на знанията, уменията и способностите, но и на съответствието на груповите ценности.
- Подлагане на различни вътреорганизационни въздействия, привличащи вниманието им към системата от норми и ценности.
- Обучение в необходимите умения.
- Анализ и оценка на резултатите от труда и съответствашо възнаграждение на всеки.
- Принципи за регулиране на процеса, за поощрения и растеж - степен на свързаност с усърдието и ефективността.
- Признание и издигане на тези сътрудници, които могат да служат за ролеви модели за другите сътрудници (образцови).

РЕАКЦИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО В КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ. Реакцията на ръководството на критични ситуации и организационни кризи е едно от олицетворенията на организационната култура. Тези ситуации или заздравяват културата, или изискват нейното преустройство.

МОДЕЛИРАНЕ НА РОЛИ, ОБУЧЕНИЕ. Кадровото развитие е свързано с обучение, квалификация, преквалификация. Ролево моделиране - ежедневно лично демонстриране от мениджърите на поведенческите норми. Акцентирание при нужда върху определени елементи на културата.

ОРГАНИЗАЦИОННА СИМВОЛИКА И ОБРЯДНОСТ.

7.6. ИЗМЕНЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

НЕОБХОДИМОСТ ОТ ИЗМЕНЕНИЕ. Към изменение на организационната култура се прибъгва в няколко случая:

- Когато организацията има ценности, които не отговарят на промените на околната среда.
- Ако отрасълът се характеризира със силна конкуренция или бързо развитие.
- Ако резултатите и постиженията са на ниско ниво.
- Ако компанията има намерение да влезе в списъка на водещите компании.
- Ако фирмата е малка, но се развива много бързо.
- Ако е станало обединение на две или повече организации с различни корпоративни култури.

КУЛТУРА НА ПРОМЯНАТА. Училищата трябва да бъдат „рекултурирани”, (Hargreaves, 1997), а не просто да се реформират или реструктурират. Училищната култура или възпрепятства или улеснява промяната. В някои случаи трябва да бъде създадена нова култура.[65]

В крайна сметка, обаче, е много вероятно, училищното подобрене да зависи от рекултурирането - процес на разработване на нови ценности, убеждения и норми; изграждането на нови концепции за обучение... и нови представи за професионализма на

учителите; трансформация на визии, парадигми, образи, метафори, убеждения, споделени значения, които поддържат съществуващите реалности и създаване на подробен език и кодекс на поведение, отразяващи желаната нова реалност (Morgan, 1997) [83]

ЦИКЪЛ НА ДЕМИНГ. С този термин се означава широко използваната схема за организационно подобрене и промяна. Още е наричан "Цикъл на Шухарт", "PDCA цикъл", "PDSA цикъл" или "SDCA цикъл" (модификации).

Моделът се състои от четири стъпки и цели постоянно подобрене и оптимално използване на ресурсите; основава се на предположението, че четирите стъпки трябва непрекъснато да се въртят (циклично), за да се постигнат поставените цели.

1. Планиране (Plan). Използва се подходът 5W 1H, при който трябва да дадат отговори на следните шест въпроса:

- какво? (what?) – дефиниране на целите и задачите
- защо? (why?) – обосноваване на необходимостта;
- кой? (who?) – определяне на отговорностите;
- как? (how?) – определяне на метода (методите) на извършване;
- къде? (where?) – ограничаване на полето на действие;
- кога? (when?) – разработване на план (график).

2. Изпълнение (Do). Извършва се обучение и квалификация на персонала, който ще извършва реалното изпълнение на планираното и неговото внедряване. След обучението (или паралелно с него) персоналетът изпълнява планираното и го внедрява.

3. Проверка (Check). Как е изпълнено и внедрено планираното действие и се оценяват постиженията.

4. Действие (Act)

- Въвеждане на постигнатото по-високо ниво като нов стандарт (формализиране) в организацията или
- извършване на коригиращи и/или превантивни действия за подобряване на постигнатото и за постигане в следващия цикъл още по-високо ниво.

При PDSA цикъла между 3 и 4 стъпка се включва стъпката **Изучи** (Study) – анализ на постигнатите резултати, с цел уточняване на по-нататъшните действия.

ЕТАПИ НА ПРОМЯНАТА - МОДЕЛ НА ЛЕВИН. Промяната на организационната култура засяга ценностите и според модела на Курт Левин (допълнен от Шайн) промяната трябва да се извърши на 3 етапа:

1. Размразяване на ценностите. Това често се свързва с идеята за криза. Целта е изменение на негативните нагласи спрямо измененията. Хората трябва да бъдат убедени, че действията се предприемат за защита на техните нужди и потребности. Необходимо условие за предотвратяване на неизбежната конфронтация. Недостигът на информация, явен или мним, може да нажежи ситуацията.

2. Въвеждане на новите ценности. Обикновено става от страна на ръководителите. Трябва да се внимава да не става чрез силови решения (писмени заповеди), а да се вземат решения след обсъждане на всички нива.

3. Замразяване на новите ценности. Формиране на позитивно възприемане на измененията, интериоризиране. Поощрения, закрепящи положителното отношение към новата ситуация.

ЕТАПИ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПРОМЕНИ - МОДЕЛ НА КЛАРК И ГУБА. Кларк и Губа (David L.Clark; Egon G. Guba, An Examination of Potential Change Roles in Education, 1965) разработват своя модел (R, D + D) на основата на предположението, че училищата са рационални места и, че хората в тях ще приемат предложените промени, ако е доказано, че ще има положителен ефект от тях. Етапите са 4:

- Изследване (Research) – натрупване на знания, служещи за основа за развитието.
- Развитие (Development) - изграждане на оперативно решение на проблемите.

- Разпространение (Diffusion) – представяне на иновациите пред практиците.
- Възприемане (Adoption) - включване на иновациите в училищната практика. [83]

ПРОГРАМА ЗА ИЗМЕНЕНИЕ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. Промяната на културата на организацията е продължителен и сложен процес. Един проект за изменение на училищната култура трябва да включва:

- формиране на общо разбиране за мисия и цели на училището;
- формулиране на тази основа на базови ценности;
- насочване на индивидуалните стремежи към тези мисия и цели;
- описание на дължимите норми и стандарти за поведение;
- изменения в курикулума, церемониите, ритуалите, традициите, митовете, езика, съобразно с тези цели;
- развитие на процеса на вземане на решения - взимане на решения след свободна размяна на мнения в групово дискусия и с консенсус;
- създаване на мрежа от агенти на промяната в организацията – поставяне на няколко ключови фигури при негативните културни феномени;
- формиране на поддържащо (позитивно) обществено мнение;
- изготвяне на план за структурни промени;
- разместване на персонал, за да нямаме в близост само хора от един културен феномен, и то негативен;
- поставяне на общи задачи на различни групи;
- преразглеждане на кадровата политика;
- съответна квалификация на персонала;
- преразглеждане и промени в критериите за наемане на работа и за „най-добър сътрудник“;

- наблюдение на развитието на организационната култура:
- постоянно внимание и упоритост;
- периодично диагностициране на културата.

АСПЕКТИ НА ПРОМЯНАТА. Изменението на организационната култура има няколко аспекта:

- **Структурен аспект:** как да се (ре-) организират и (ре-) структурират групите, за да се получат резултати?
- **Аспект човешки ресурси:** как да приспособим организацията за удовлетворение на потребностите и да формираме позитивен климат?
- **Политически аспект:** как да управляваме властта и конфликтите?
- **Символен аспект:** как да формираме култура, която придава на работата целеустременост и смисъл чрез ритуали, церемонии и истории?

НАСОКИ НА ПРОМЯНАТА. Изменението на организационната култура става в три насоки.

1. Изпълнение на работата - съдържателни аспекти на управлението и изпълнението:

- Стратегическо, тактическо и оперативно планиране: еднолично или колегиално; на основата на обективен анализ или интуитивно; по стандартна процедура или неорганизирано; наличие на групировки с различни цели или нагласи.
- Делегиране на отговорност и постановка на задачи: директивно или с обосновка; частично или напълно; равномерно или избирателно; структура на административното подчинение.
- Изпълнение: степен на свобода и инициатива на изпълнителите; приемане на отговорност.

- Контрол: детайлно или глобално; по процеса или по резултата; функционално взаимодействие.
- Оценка на резултата: изисквания към качеството и ефективността на труда.
- Обратна връзка: какви данни; честота; отношение към инициативата отдолу.

2. Делово взаимодействие:

- Канали на информация: по официални канали или при неофициални контакти.
- Вид на информацията: структурирана или неструктурирана; официална или неофициална.
- Провеждане на съвещания: по предварително подготвен или без дневен ред; кратко или продължително.
- Доклади и съобщения: кратко или детайлно; разхвърляно или последователно; с факти или с мнения.
- Обсъждания: миролюбиво или агресивно; активно или пасивно; с разбиране на опонента или с настояване на своето.

3. Междупличностно общуване:

- Наличие на групи по интереси, хоби.
- Интерес към личния живот на другите и към своя - успехи, проблеми, увлечения.
- Начало на работния ден: сухи приветствия или разговори за личния живот.
- Почивки: честота, произволност или планомерност.
- Извънработно време: съвместно или разделно; активно или пасивно; често или рядко.

СЪСТАВЯЩИ НА ПРОМЯНАТА. Те са в две насоки:

1. Организационни механизми (процедури, правила, инструкции): критерии и процедури за отбор на персонала; система за мотивация; кариера (форми и механизми); структура на пълномощия (разпределение, наситеност); стандарти за работа; обучение и развитие на персонала; формализация на отношенията;

механизъм за вземане на решения; структура на комуникациите; ясната в разпределението на функциите.

2. Персоналът като носител на културата: квалификация; отношение към дейността; отношение към организацията; качество на работата; ценности; характер на взаимоотношенията.

ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ИЗМЕНЕНИЕ НА КУЛТУРАТА. Към тях се отнасят:

- Организационна криза - съмнение в съществуващата практика и търсене на нови ценности. Свързва се с: влошено финансово състояние, поглъщане от друга институция, загуба на основни клиенти, пробив на конкуренцията.
- Смяна на ръководството – обикновено води до нови ценности.
- Стадий от жизнения цикъл на организацията - изменението е по-лесно в преходните периоди от създаване към ръст и от зрелост към упадък.
- Възраст на организацията – колкото по-млада е, толкова по-малко устойчиви са ценностите.
- Размер на организацията - изменението е по-лесно в малка организация, поради по-тясното общуване.
- Ниво на културата – колкото е по-слаба културата, толкова по-лесно се променя.
- Наличие на субкултури – колкото повече субкултури има, толкова по-силно е съпротивлението на изменението на доминиращата култура.

ФАКТОРИ, УЛЕСНЯВАЩИ ПРОМЯНАТА. Schweiker-Marra (1995) определя, че наличието на 12-специални норми на училищна култура улесняват промяната.

Първите шест норми на учителите включват познания и качества.

- (1) колегиалност,

- (2) експериментиране,
- (3) високи очаквания,
- (4) доверие,
- (5) осезаема подкрепа,
- (6) базови знания.

В допълнение, администраторите предоставят възможности за професионално развитие, както и подкрепа на учителите в други области. Останалите шест норми демонстрират ефективното взаимодействие на учителите един с друг и техните администратори.

- (7) благодарност и признание,
- (8) грижа за хората и чувство за хумор,
- (9) участие в процеса на вземане на решения,
- (10) защита на това, което е важно (образователните потребности на учениците са от първостепенно значение и най-силно влияят на училищната култура),
- (11) традиции,
- (12) прямо, открито общуване. [65]

ФАКТОРИ, ЗАТРУДНЯВАЩИ ПРОМЯНАТА. Hargreaves (1997) обобщава литературата за провалите в училищните реформи:

- Промяната е зле концептуализирана или не е ясно демонстрирана – кой, как, каква промяна, до какво ще доведе за различните актьори.
- Промяната е твърде обширна и амбициозна, така че учителите трябва да работят по много фронтове, или реално е твърде ограничена и специфична.
- Промяната е твърде бърза за хората и те не успяват да се справят, или твърде бавна, така че досадата ги прави нетърпеливи и преминават към нещо друго.
- Промяната е зле осигурена откъм ресурси (пари, материали) или те са намалели, след като е започнала.

- Не съществува дългосрочен ангажимент към промяната; хората са въвличани чрез страх, обида и отчаяние.
- Не са включени хора, които могат да допринесат за промяната, или биха могли да бъдат засегнати от нея. И обратно, ключови служители може да станат административен или иновативни елит, от които останалите учители се чувстват изолирани.
- Родителите се противопоставят на промяната, тъй като те се държат на разстояние от нея.
- Лидерите са или твърде контролиращи, твърде неефекасни или претърпяват неуспехи в началото на иновациите.
- Промяната е правена в изолация и оставя други структури непроменени.

От особен интерес са особеностите на учителите по отношение на предлаганите реформи (Berman, McLaughlin, Sarason).

- Колкото по-опитен е учителят (трудов стаж), толкова по-трудно се променя.
- Учителите са склонни да преподават по начина, по който те са били обучавани.

Като изтъква Sarason, проблемът за промяната е проблем на властта – промяната представлява и ново разпределение на властовите ресурси. [65]

РЪКОВОДНИ ПРИНЦИПИ ЗА ИЗМЕНЕНИЕ НА КУЛТУРАТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. Къмингс и Уърли (Cummings & Worley, 2005) дават шест ръководни принципа:

1. Формулиране на ясна визия за стратегията на организацията, за нейните ценности и поведение.
2. Демонстриране на подкрепа отгоре, от висшите нива на управление.
3. Промяна първо в най-високите нива, които с поведението си символизируют насоките на промяна на по-ниските нива.

4. Модифициране на организацията, за да се подкрепи промяната на културата.

5. Селекция и социализиране на новодошлите и съкращаване на отклоняващите се от позициите на новата култура.

6. Развиване на етическа и юридическа чувствителност – измененията на културата могат да доведат до напрежения и сблъсък на интереси.

Към тях обикновено се добавят и препоръки от следния тип:

- Познаване на съществуващата в организацията култура: невъзможно е да се промени нещо, което не се разбира.
- Поддръжка на хората, които имат идеи за нова култура.
- Да се открие сред субкултурите (ако има) такава, отговаряща на идеите за новото и да се направи опит да се наложи.
- Промените трябва да стават постепенно и планомерно.
- При измененията да се визира перспектива за 5-10 години.
- Личен пример на ръководството – промяната да се демонстрира нагледно.
- Информирание на хората за това кое е важно за организацията, защо е важно и за мероприятията, моделиращи подобно поведение.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА МАНИПУЛАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА. За най-ефективни инструменти, подредени в ред по важност, се считат:

1. Моделиране, обучение и тренировка.
2. Управление на комуникационните връзки.
3. Разпределение на ресурси, време и награди.
4. Признание, оказване на внимание.
5. Насочване и концентриране на вниманието.

6. Поставяне на цели във времето.
7. Създаване на церемонии и ритуали.
8. Наемане на работници, преместване, повишаване и уволнение.
9. Възвеличаване или развенчаване на герои.
10. Използване на истории, митове и легенди.

ПЛАНИРАНЕ НА ИЗМЕНЕНИЯТА. Има две фази при планиране на измененията:

1. Аналитична фаза - диагностика на съществуващата култура, разработване на алтернативи, между които ще се направи избор според избрани критерии:

- Вероятност за достигане на целта (вероятностен показател).
- Ефективност (съотношение на разходи и резултати).
- Срокове на конверсия на културата.
- Кога ще се прояви ефектът.
- Социално-адаптационни възможности и др.

2. Организационна фаза.

3. Инструментална фаза.

МЕНИДЖМЪНТ НА СУБКУЛТУРИТЕ. Субкултурите влизат в динамични отношения една с друга: изолират се, една субкултура изтласква друга, взаимодействат, видоизменят се. Субкултурите са важен източник на разнообразие във фирмата. Могат да формират такива силни субкултурни ценности, които да станат основа на общите ценности на организацията. Отсъствието на внимание към различните субкултури превръща различията в противоречия и открити конфликти, пречателни за ефективната работа и достигането на общите цели.

Методи за управление на организационните субкултури:

- Засилване на контактите между носителите на разните субкултури.

- Ако една субкултура започне да представлява заплаха за функционирането и развитието на организацията, е необходимо да се предприемат твърди административни мерки – разместване на хора и пр.
- Отстраняване на субкултури, способни да причинят вреда на организацията.

ИЗМЕНЕНИЕ НА КУЛТУРАТА И ПОВЕДЕНИЕ. В. Сате разглежда четири варианта на връзката между измененията на организационната култура и поведението на хората.

1. Значителни изменения на културата без изменения на поведението (проблеми на способности и подготовка).

- Промяна на ценности, но без промяна на поведение, поради недостиг на съответстващи знания, умения, навици.
- Решението на проблема е по-удачно вътре в организацията (учене от грешките), отколкото навън.

2. Значително изменение на поведението и на културата (постоянни изменения).

- Истинска и искрена вяра в новото.
- Всяка от страните - поведение и култура взаимно се усилват и поддържат.
- Развитие на вътрешно удовлетворение.

3. Значителни изменения на поведението без изменение на културата (проблеми: привързаност и последователност).

- Някои членове (група) искат промени, други – не.
- Наличие на противници на нововъведенията.
- Външно съгласие и вътрешно отхвърляне на новите ценности.
- Съпротивление при засягане на дълбинните структури - базови предположения, убеждения и ценности.

4. Никакви изменения (статукво).

СТРАТЕГИЯ И КУЛТУРА: МАТРИЦА ЗА ОЦЕНКА НА «КУЛТУРНИЯ РИСК». Хауърд Шварц и Стенли Дейвис (H.Schwartz, S. Davis) предлагат матрица, която да даде представа за вероятността от успех при приложение на избрана стратегия в съществуващата в организацията култура.

Всяка задача се позиционира в определено поле на матрицата.

важност на задачата за успеха на стратегията	малка	зона на	зона на	
	средна	управляемия	недопустимия	
	голяма	незначителния	риск	
		висока	средна	ниска
		съвместимост между стратегия и култура		

Има четири основни **подхода** за решение на проблема за несъвместимост на стратегия и култура в организацията:

- Игнориране на културата, която силно пречатства ефективното провеждане на избраната стратегия.
- Изработване на алтернативни решения на силно пречатстваща култура без изменения в стратегията.
- Опити за изменение на културата, така че да подхожда на избраната стратегия – най-труден подход, много време и значителни ресурси.
- Изменение на стратегията с цел да се приспособи към съществуващата култура.

7.7. УСВОЯВАНЕ НА КУЛТУРАТА ОТ НОВИЯ ЧЛЕН НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

ВЪЗПРИЕМАНЕ НА КУЛТУРАТА. Процесът на възприемане на културата преминава през три фази:

1. **идентификация** с културата и нейните ролеви модели;
2. **мотивация** от очакваните резултати;
3. **интернализация** - възприемане на убеждения и ценности.

След приключване на този процес в ума на индивида трайно се установява ментална програма, която фиксира нагласите и определя поведението.

Дори и на най-примитивно ниво на съществуване хората, като продукт на заобикалящата ги култура, проявяват поведение, отличаващо се с:

- **целеустременост** като желание за определен начин на живот,
- **мотивация** в отговор на своята система от убеждения и ценности;
- **организация** на системата от действия и контрол.

Ето защо членовете на дадена културна общност представляват организирана съвкупност от хора, които споделят същите цели, убеждения и ценности.

МЕХАНИЗМИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ. Според Шейн (1997) съществуват първични и вторични механизми за внедряване на организационната култура. Важно е да се подчертае, че някои от механизмите, чрез които лидерите артикулират културата, са съзнателни - чрез умишлени действия, други са несъзнателни и могат да бъдат дори неволни.

Първични механизми за внедряване:

- На какво лидерите обръщат внимание, оценяват и контролират постоянно.

- Как лидерите реагират в критични инциденти и кризи в организацията.
- Наблюдавани критерии, чрез които лидерите определят недостатъчните ресурси.
- Моделиране на обмислени роли, обучение и наставничество.
- Наблюдавани критерии, чрез които лидерите определят възнагражденията и статуса в организацията.
- Наблюдавани критерии, чрез които лидерите набират, селектират и подпомагат, пенсионира и уволняват.

Вторични механизми за комуникация и налагане на култура.

- Структура на организацията.
- Системи и процедури в организацията.
- Обичаи и ритуали в организацията.
- Конструкция на интериора, фасадите и сградите.
- Истории, легенди и митове за хората и събитията.

ПРЕДАВАНЕ НА КУЛТУРАТА: СОЦИАЛИЗАЦИЯ.

Организационната култура се предава на работещите по пътя на обучението (формален вариант). Счита се, че това е ефективно по отношение само на повърхностните ѝ аспекти.

Социализирането на новите става и по други пътища:

- Информирание: описание на събития, свързани със създаването на организацията; ключови решения, които определят стратегията на организацията в бъдеще; информация за намеренията на висшето звено на управление.
- Традиции. С тях са свързани главните ценности на организацията.
- Символи: материални символи - дизайн и планировка на територии и здания, мебели, дрехи...
- Стил на ръководство.
- Степен на равнопоставеност.

- Видове поведение (риск, консерватизъм, авторитарност, участие, индивидуализъм, социалност), които се считат приемливи.
- Език - приета терминология, сленг, жаргон.

СТЕПЕНИ НА СОЦИАЛИЗИРАНЕ. Това са и етапи при социализирането на новите работници:

1. Предварителна представа за организацията преди постъпване на работа.

2. Среща със самата организация, сравняване с очакванията.

3. Метаморфоза – приспособяване, съгласуване на очакванията с реалността. Следствия:

- Приемане на ценностите на организацията и развитие на привързаност към нея;
- Напускане на организацията, тъй като ценностите ѝ не съвпадат с неговите.
- Метаморфозата е пълна, когато новият член започва да се чувства добре в организацията. Тази успешна метаморфоза води до ефективност.

8. ЕФЕКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Темата е изключително важна и интересна, тъй като става дума за реалните възможности за оценка на качествата на културата.

ПОДХОД НА MCKINSEY AND CO. Още от 60-те години на XX век се водят изследвания в организации с високо ниво на производителност от най-голямата американска консултантска компания McKinsey and Co.

1. Културата трябва да е ценна; функционирайки по този начин, фирмата трябва да повишава своята ценност.
2. Културата трябва да е рядка, уникална.
3. Културата трябва да е неподражаема; да не може да се копира.
4. Културата трябва да е силна, да е пуснала дълбоки корени в организацията
5. Да е от предприемачески тип (Entrepreneurial Organizational Culture, EOC).

ТЕОРИЯ „7-S” НА MCKINSEY AND CO. Ефективната организация се формира на базата на седем взаимосвързани съставки (на английски всичките започват със S).

- стратегия на управление,
- структура на организацията,
- процеси в организацията,
- щат, сътрудници,
- стил на ръководство,
- квалификация на персонала,
- споделени ценности.

Изменението на всяка от тях изисква съответно изменение на останалите шест.

Основна задача на мениджмънта е хармонизацията на тези седем съставящи.

ЧЕРТИ НА ЕОС. Стивън Мак Гуир (S.McGuire) ги описва по следния начин:

- Висока оценка на творческия потенциал и толерантност към творческите хора.
- Вярва, че иновациите са основата на оцеляването и процъфтяването.
- Признаване на нестабилността на външната среда и заплахата от конкурентите.

ЦЕННОСТИ НА ЕОС. Джефри Корнуел и Байрън Перлман (J.R.Cornwall, B.Perlman) разглеждат ценностите на предприемаческия тип организационна култура на фона на административния тип:

организационни променливи	административна	предприемаческа
Система на контрол	Отвън	Отвътре
Отношение към възможностите	Чакат момента	Търсят
Начин на решение на проблеми	Рационално-логически	Интуитивен
Делегиране на пълномощия	Централизация	Децентрализация
Организационна структура	Йерархическа	Мрежовидна
Отношения на субординация	«Възрастен-Дете»	«Възрастен-Възрастен»
Организационен фокус	Организацията	Човека
Главни цели	Производителност	Ефективност
Подход към управлението	Системен	Ситуационен
Работата се проектира от позицията на	Интеграция	Автономия
Изпълнение на работата	По правилата	Творчески
Изменения	Модификация	Радикални
Главна насока на действията	Да работим правилно	Да вършим правилната работа

- Акцент върху новите идеи. Поглед към бъдещето.
- Акцентуване, подкрепяне и насърчаване на риска.
- Лидерска култура на упълномощаването, а не от патерналистки тип.
- Колективно взимане на решения.
- Обикновеният работник е герой.
- Общността и всеотдайността са в услуга на организацията.
- Гъвкава комуникация, обслужва всеки един член на организацията.
- Творчеството се цени високо.
- Работоспособността се цени, ако е благоприятна и е подкрепена с нови идеи и резултати.

ПОДХОД НА САТЕ. Виджай Сате (Vijay Sathe) описва седем процеса, чрез които културата влияе на организационната дейност.

Първите три кореспондират с първото повърхностно ниво на организационната култура (образци на организационно поведение), а следващите четири - с второто, вътрешно ниво, имащо ценностна основа. От протичането на тези процеси зависи ефективността на функциониране на организацията.

1. Кооперация между индивидите и частите на организацията. Кооперацията зависи от множество фактори, основният от които е доколко индивидуалните или колективни ценности преобладават.

2. Вземане на решения. Влиянието е на базата на споделените убеждения и ценности, формиращи у членовете устойчив набор базови предположения и предпочитания.

3. Контрол. Съществуват три механизма на контрол: „пазар” (външен контрол от потребителите), „администриране” (изменение на правила и процедури чрез издаване на директиви), „клановост” (чрез споделяни ценности и убеждения), обикновено присъстват и трите, но в различни пропорции. С развитието на

организацията клановият механизъм се заменя с административен, а след това и с пазарен.

4. Комуникация. Влияние в две направления: когато се извършват дейности на базата на споделени ценности, няма необходимост от комуникация, те стават без думи, от само себе си; споделените предположения осигуряват насоченост и оказват помощ в интерпретацията на получаваните съобщения.

5. Лоялност на организацията. Хората са лоялни, когато се отъждествяват с организацията и имат емоционална връзка с нея.

6. Възприемане от индивида на организационната реалност. Свързано е с коментарите на колегите - обща интерпретация на техния опит.

7. Оправдание на своето поведение. Културата помага на хората да действат осмислено.

ПОДХОД НА ПИТЪРС И УОТЪРМЕН. Том Питърс (T. Peters) и Роберт Уотърмен (R. Waterman) определят няколко насоки на връзка между културата и успеха в работата на организацията.

1. Вярата в успеха на действията. Решения трябва да се вземат даже при недостига на информация. Отлагането на решение е равносилно на неприемане.

2. Разбиране, че потребителите диктуват на организацията условията на работата, а не обратното. Потребителят е фокус на работата в компанията, от него постъпва главната информация, удовлетвореността му е сърцевината на организационната култура.

3. Поощрение на автономията и предприемчивостта. Предоставяне на отделните части и индивиди на определена степен на самостоятелност, необходима за творчество и риск, като това се поддържа чрез разпространение в организацията на легенди и истории за своите собствени герои.

4. Хората и тяхната компетентност са основата на производителността. Ефективността на организацията се измерва чрез удовлетвореността на нейните членове.

5. Познавай това, което управляваш. Успешните компании се управляват не из зад затворените врати на кабинетите, а чрез непосредствени контакти.

6. Не се занимавай с това, което не познаваш. Да не се прави нищо извън основната работа.

7. Прости структури и малко управленци. Малко нива на управление и сравнително малък управленчески щат.

8. Едновременна твърдост и гъвкавост в организацията. Висока организираност се постига за сметка на твърдата свързаност с фирмата и вяра в нейните ценности. Минимум ръководни вмешателства и регламентиращи правила и процедури. [31]

ТЕОРИЯ AGIL НА ПАРСЪНС. Толкът Парсънс създава своята теория за взаимната връзка между организационната култура и резултатите от дейността - AGIL (adaptation – goal-seeking – integration - legacy)

Всяка социална система трябва да изпълнява тези функции, за да оцелее и да постигне успех.

- **Адаптация** - трябва да е способна да се адаптира към постоянно променящите се условия на външната среда.
- **Достигане на целите** – изпълнение на поставените от нея самата цели.
- **Интеграция** – да обедини своите части в единно цяло.
- **Легитимност** – да бъде призната като полезна от хората и другите организации.

Споделяните в организацията ценности и убеждения са най-важните средства или инструменти за изпълнението на тези функции.

КОНЦЕПЦИЯ ЗА КОНКУРИРАЩИТЕ СЕ ЦЕННОСТИ НА КУИН-РОРБАХ. Роберт Куин и Джон Рорбах (R.Quinn,

J.Rohrbaugh) разработват теория, наречена „Концепция за конкуриращите се ценности” (Competing Values Framework, 1983) за ефективността на организацията.

Има три главни параметъра, лежащи в основата на ефективността.

- **Организационен фокус** – може да е два вида: вътрешен (акцент на благополучие и развитие на човешките ресурси - координираност и удовлетвореност) и външен (укрепване на положението на организацията като цяло във външната среда).
- **Предпочитана организационна структура**: интеграция (стабилност и контрол, ред и предсказуемост) и гъвкавост и диференциация (иновации, адаптация и изменения).
- **Концентрация на вниманието** - средства (инструменти, процеси и процедури, планиране, целеполагане) или резултати (показатели, производителност, ефективност).

В съвкупност първите два параметъра формират 4 квадранта, като всеки от тях представлява един от главните модели за мениджмънт на организацията.

1. Подход „човешки отношения”. Гъвкавост и вътрешен фокус. Сплотеност, морално състояние и развитие на човешките ресурси като критерии за ефективност, поддържане на системата на социални отношения, децентрализация и диференциация, развитие на квалификационните умения.

2. Подход „откритата система”. Гъвкавост и външен фокус. Децентрализация и диференциация, ръст и адаптация, печалба, подобрена конкурентоспособност на цялата организация, придобиване на необходимите ресурси. Готовност за стрес, външна поддръжка.

3. Подход „рационално-целиви”. Контрол и външен фокус. Засилване на конкурентоспособността на организацията, максимизиране на резултатите, централизация и интеграция чрез планиране и целеполагане, ефективност и производителност.

4. Подход „вътрешни процеси“. Контрол и вътрешен фокус. Централизация и интеграция чрез комуникация, укрепване на стабилността и реда, точно разпределение на работата, ресурсите и информацията, консолидация и приемственост, поддържане на социалните отношения.

КАЧЕСТВА НА КУЛТУРАТА НА СЪВЪРШЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ. В културен аспект съвършените (целево-адаптивни) организации се характеризират с няколко основни културни качества.

- *Силни преустройствени лидери.* Основните им цели са да приложат голяма част от иновационните процеси в реалната практика.
 - Умения за предвиждане в динамична и непостоянна бизнес среда.
 - Въображение, чрез което убеждават индивидите да преразгледат своите позиции.
 - Реална власт.
 - Организационни нагласи.
- *Разширени (обогатени) работни роли.* Полифункционални екипи, които инициират промени чрез проекти. Общи модели на поведенчески промени, изисквани от съвършенството (J.Katzenbach, D.Smith)
 - От индивидуална отговорност към взаимна отговорност, сътрудничество и връзки, основани на доверие в допълнение на индивидуалната отговорност.
 - От строго дефинирани роли и разделяне на тези, които вземат решения, от тези, които извършват реална работа към делегиране на права за вземане на решение на по-ниските организационни нива; нови работни роли с фокус към резултатите; развиване на допълнителни умения чрез обучение.
 - От постигане на функционална ефикасност чрез перфектно изпълнение на рутинни дейности към пости-

- гане на организационно съвършенство или ефективност чрез изпълнение на широк обхват от дейности.
- От основаване на управленски контрол към отвореност на ръководството в процеса на дефиниране на общи дългосрочни цели, насочени към реализиране на стратегическите приоритети; съпричастност към мисията и промените.
 - От индивидуален принос в реализирането на конкретни резултати към осигуряване на възможности за персонален растеж и развитие на индивидуалните способности.
 - *Отворено общуване и мениджмънт на знанията* и компетенциите на екипа, които се развиват чрез непрекъснатото обучение.

ЕФЕКТИВНОСТ НА УЧИЛИЩНАТА КУЛТУРА. Дийл (Deal, 1985) определя елементите на културата на ефективното училище:

- Споделени ценности и консенсус за това как целите могат да бъдат достигнати.
- Директорът е герой, който реализира основните ценности.
- Специфични ритуали, чрез които се реализират широко споделяните убеждения.
- Служителите и учителите като ситуационни герои.
- Ритуали, свързани с ръст и обновление на културата.
- Мощни ритуали, свързани с празници и преобразуване на основните ценности.
- Баланс между иновации и традиции, автономия и контрол.
- Масово участие в културните ритуали.

Специално що се отнася да учениците, има характеристики на училищната култура, които съхраняват възможностите им за познавателно, морално и социално развитие:

- Положителен училищен климат и атмосфера.
- Високи очаквания към работата на всички ученици.
- Привлекателни ценности и практики.
- Силно ученическо асоцииране с училищното общество и процеса на обучение.
- Високо ниво на ученическо участие в процеса на обучение.
- Високо ниво на родителска съпричастност към процеса на обучение.
- Възможности за придобиване на академични умения и социално развитие.
- Организационни съставлящи на училищната култура: социални очаквания, административен стил, норми и ръководни принципи. [52]

ЕФЕКТИ ОТ КУЛТУРАТА. Хенсън и Чаилдс (Hanson, Childs, 1998) описват училището, в което учениците и учителите биха желали да бъдат:

- Служителите имат споделено виждане за целта.
- Нормите са основани на колегиалност, усъвършенстване и упорита работа.
- Ритуалите и традициите стимулират ученическите достижения, учителските иновации и родителския ангажи-мент.
- Когато неформалната информационна мрежа осигурява информация и подкрепа.
- При успех доминират радостни чувства. [65]

«ЗАКОНИ НА ШАНИН». Теодор Шанин е британски професор, формулирал няколко „Законали за ефективното управление“

- Нито едно решение без точно определен срок на изпълнение и отговорник.

- Нито едно решение без запис в протокол и работните дневници на отговорниците за изпълнението.
- Нито едно финансово или кадрово решение без алтернативи, които се обсъждат и протоколират (в т.ч. бюджет и основанията за вземане на решенията).
- Нито едно решение без контрол за изпълнението: по етапи и по крайния резултат.
- В центъра на работа на офиса - прецизно организиран архив на основните документи, лесно достъпни за тези, които са упълномощени да работят с тях.
- Минимум секретност, но абсолютна конфиденциалност. Особено за личните дела и финансите.
- Автономия и отговорност на администраторите. Право и задължение да действат самостоятелно за изпълнение на взетите решения; задължение да записват стъпките, персонална отговорност за резултатите, право на грешка.
- Работа в екип: единство на базата на преданост към общото дело, взаимопомощ, разделение на задълженията (но при необходимост всички правят всичко). Демокрация в ежедневието - равни изисквания към дисциплината и равно отношение към всички, независимо от статуса във формалната йерархия.
- Инициативност, точност, пунктуалност, вежливост и доброжелателност към всеки.
- Доброжелателност към всички колеги, право на грешка, но никаква снизходителност при систематични грешки. Общото дело е по-важно от личната дружба е основно положение при оценка на резултатите от работата.
- Чести проверки доколко се спазват тези закони.
- Няма невъзможни неща, само трудни.

ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА. Срещат се често в различни публикации:

- Обръщайте особено внимание на нематериалните, външно невъзприемаеми аспекти на организационното обкръжение.
- Дълбоко вкоренилите се в хората предположения и ценностни ориентации могат да изискват продължителни и трудни изменения в системата и структурата на управлението.
- Скептично се отнасяйте към предложения, призоваващи към бърза трансплантация или трансформация на културата.
- Старайте се да разберете значимостта на важните организационни символи (название, логотип, лозунги).
- Вслушвайте се в историите, разказвани в организацията, анализирайте ги, кои са техните герои и какво тези истории отразяват в културата на организацията.
- Периодически въвеждайте организационни обреди за предаване с тяхна помощ на базовите идеали и за усиляване на културата.
- Провеждайте в живота абстрактните идеали по непосредствен и пряк начин в своята ежедневна дейност.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЕЛЕН УОЛЪШ: „Културата на организацията е като порнографията – трудно е да се дефинира, но веднага разбирате, когато я усетите.”

ЯЙЦА И КИВИ. В един хладилник са наредени едно до друго десет яйца. Първото смушква второто:

- Оня, десетият, никак не ми харесва! Никаква корпоративна култура няма. Чист пънкар! Гледай го как се самоизтъква! Я му предай на тоя, че ние тук сме екип, и не търпим индивидуалисти!

Вторият на третия:

- Първият ме помоли да предам, че десетият се дели от екипа. А ние сме сплотен колектив, един за всички, всички за един!

Третият - на четвъртия, четвъртият - на петия, петият - на шестия, шестият - на седмия, седмият - на осмия...

Осмият на деветия:

- Я, колега, кажи на оня рошавия, че ние всички трябва да се държим заедно!

Деветият на десетия, побутвайки го:

- Знаеш ли какво, приятелче... Ти не се вписваш в екипа. Ние тук имаме корпоративен дух, тийм-билдинг, тъй да се каже... Като едно семейство сме... Ние сме корпорация... Трябва да се държим заедно...

Десетият:

- Колко пъти! Да ви повтарям! Аз съм КИВИ, аз съм КИВИ, аз съм КИВИИИИИ!!!

КОНСКА ИСТОРИЯ. Поговорка: „Ако конят, който вие яздите се умори, слезте от него и му дайте да си почине.”

В образованието не винаги следват този съвет. Вместо това, често се избират алтернативи:

- Купуваме по-здрав камшик.
- Купуваме нови юзди или поводи.

- Сменяме ездачите.
- Преместваме коня на друго място.
- „Винаги така сме яздими този кон.”
- Назначаваме комисия за проучване на коня.
- Посещаваме други места, където уморените коне се яздят ефективно.
- Подобряваме стандартите за езда на уморени коне.
- Създаваме тест за измерване на особеностите на нашата езда.
- Сравняваме как яздим сега с това как се е яздило преди 10 или 20 години.
- Обвиняваме родителите на коня за произхода и възпитанието му.
- Оплакваме се за състоянието на коня тези дни.
- Измисляме нов стил на езда.
- Стягаме юздите.

В много случаи реформите в училище са повърхностни и не засягат дълбинните аспекти на училищната култура.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алеева, Е. Легенды и мифы корпораций.
<http://www.psychology.ru/biblio/hr/structure/legendy_i_mify.html>
2. Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. С., 1993.
3. Вакуленко, Р.Я. Черты западной и восточной бизнес-культур.
<http://www.psychology.ru/biblio/hr/structure/vostok_zapad.html>
4. Генов, Ю., Защо толкова малко успяваме? - С., 2004.
5. Давидков, Ц. Измерители на организационната култура. Катедра “Стопанско управление”, поредица бюлетин “Стопанско управление”, кн. 1, - С. 2002.
6. Давидков, Ц. Властническа дистанция. // Икономика, август, 1996.
7. Давидков, Ц. Избягване на неопределеността. // Икономика, ноември, 1996.
8. Давидков, Ц. Културните измерения на УЧР. Изграждане и развитие на културата на организацията като средство за управление на човешките ресурси. // Давидков, Ц., О. Ведър. “Управление на човешките ресурси на нестопанската организация”. - С., 1998.
9. Давидков, Ц. Фирмите – ценности и норми на работа. // “Икономика”, май, 1996.
10. Джонев, С. Социална психология. част 1, 2, 3, 4. - С. 1996-1997.
11. Защо сме такива? В търсене на българската културна идентичност. - С. 1994.
12. Иванов, И. Ефективност на училищната култура. // Научно–практическа конференция „Предизвикателствата на съвременното и качеството на образованието”, Шумен, 30-31.10. 2008
13. Иванов, И. Ефективното училище. // Международна научно–практическа конференция на тема ”Предизвикателствата на съвременното и качеството на образованието”, Шумен, 2007.
14. Иванов, И. Категорията "училищна култура". // Българското образование между традицията и бъдещето - Юбилейна конференция на ИПКУ "Д.р П.Берон", Сборник доклади, I том, - Варна, 2000, 85-92.
15. Иванов, И. Мениджмънт на ученическия клас. – III., 2005.
16. Иванов, И. Типологии на училищните култури. // 120 години университетска педагогика. Между традициите и новите реалности, - С., 2008, 581-586.

17. Иванов, П., Б. Дуранкев, М. Маринов, С. Катранджиев, М. Стоянова. Фирмената култура в България. - С. 2001.
18. Илиева С., Организационно развитие. - С.1998.
19. Илиева, С., Привързаност към организацията, - С.1998.
20. Карабельова, С. Психологически особености на типовете култура и управленските стилове в организацията. Годишник на Софийския университет, кн. Психология, Т. 96. 2003.
21. Коларова, Д. Организационна култура - същност, управление и изследване.// Икономика, № 3, 1996.
22. Коларова, Д. Ценностни аспекти на българските организации. // "Икономика, декември, 1996.
23. Корпоративна култура в практике бизнеса: символы и образы. <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm022.html>>
24. Коцев, Н. Фирмената култура. // Икономическа мисъл", № 9/1989.
25. Механизм формирования корпоративной культуры <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm041.html>>
26. Минков, М., Защо сме различни. Межкултурни различия в семейството, обществото и бизнеса. - С., 2002.
27. Минкова, Ст., Тр. Трифонов. Народно-психологически щрихи на българина. - С., 1990.
28. Наумов, Илия. Организационно поведение. <http://www.omda.bg/institut/ilia_naumov/kniga_org.htm>
29. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала» <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm025.html>>
30. Паунов, М., Организационна култура, - С., 2005
31. Питърс, Т., Р. Уотърман-младши. Към съвършенство във фирменото управление. С., 1988.
32. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.] : Питер, 2001.
33. Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация <http://www.lstoykov.fashion.bg/lstoykov/book_comunic_contents.htm>
34. Творческое разрушение как философия организационной культуры. // Отдел кадров", № 8 (71), 2002 <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm024.html>>
35. Тепавичаров, И. Младежката субкултура. - С., 2000.
36. Тодоров, К. Организационна култура и организационно поведение, организационно управление, - С. 1992.

37. Тромпенаарс, Ф., Ч. Хемпдън-Търнър. Да се носиш по вълните на културата. – С.. 2004.
38. Хемпдън-Търнър, Ч., Тромпенаарс, А. Седемте култури на капитализма: Ценностни системи за забогатяване в САЩ, Япония, Германия, Франция, Великобритания, Швеция и Холандия, - Варна, 1995.
39. Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума, - С. 2001.
40. Хофстеде, Х. и др. Изследване на културата: упражнения, истории и синтетични култури. Класика и стил, - С. 2003.
41. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство.
<<http://www.management.com.ua/hrm/hrm044.html>>
42. Ackoff R. L. Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/Russell_L._Ackoff>
43. Adizes, I. - Corporate Life Cycle Model
<http://www.businessballs.com/adizeslifecycle.htm>
44. Anderson, C. S. The search for school climate: A review of the research.
// Review of Ed. Research, 52(3), 1982. 368-420.
45. Beck D, C. C Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics>
46. Bernstein, В. The Structuring of Pedagogic Discourse. Vol. IV.
London, 1990.
47. Burke R. J.- официален сайт <<http://www.schulich.yorku.ca/SSB/Extra/Faculty.nsf/faculty/Burke+Ronald>>
48. Cameron K. – офиц. сайт <<http://webuser.bus.umich.edu/cameron/>>
49. Carmazzi A. – офиц. сайт <http://carmazzi.net/>
50. Colley, К. М. Coming To Know A School Culture. Dissertation submitted for the degree of Doctor Of Education. July 9, 1999, Blacksburg, Virginia
51. Constantine L. Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/Larry_Constantine>
52. Deal, T. The Culture of Schools. - In: Educational Leadership And School Culture. Ed. by M.Sashkin and H.Walberg. Berkeley, California, 1993.
53. Deal, T. and A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, 1982
54. Deal, T. E., & Peterson, K. D. The principal's role in shaping school culture. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. 1990.
55. Dimmock C., A.Walker. Educational Leadership: Culture And Diversity.
<<http://books.google.bg/books?id=1IHkrbrPTa8C&printsec=frontcover>>

&dq=Clive+Dimmock+%26+Allan+Walker&source=bl&ots=eSfGs836aE&sig=wR0IAJAC5o0aDJ5PwaBBluFhjb0&hl=bg&ei=Mc96S9vnFtX9sQbV0N2wCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBUQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false>

56. Fior, D. Positive School Cultures: The Importance of Visible Leaders. // Contemporary Education, 2000, Vol. 71 Issue 2.
57. Frost, P. J. et al. (eds.) Reframing Organizational Culture. Newbury Park, California; London: Sage. 1991.
58. Gallas, K. Sometimes I can be anything: Power, gender, and identity in a primary classroom. New York: Teachers College Press. 1997.
59. Gannon, M. J. and K. L. Newman (eds.) The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management. Oxford: Blackwell Business. 2002.
60. Gruenert, S. Shaping a New School Culture. // Contemporary Education, 2000, Vol. 71 Issue 2.
61. Hall, E. and M. Hall. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc. 1987.
62. Halpin A., D. Croft. School Climate - Measuring School Climate, School Climate and Outcomes, Issues Trends and Controversies
<<http://education.stateuniversity.com/pages/2392/School-Climate.html>>
63. Handy, Ch Understanding Schools as Organizations. Harmondsworth: Penguin Books. 1986
64. Hargreaves, D. Helping Practitioners Explore Their School's Culture in Prosser, J (ed) School Culture. London: Paul Chapman. 1999
65. Hinde, E. R. School Culture and Change: An Examination of the Effects of School Culture on the Process of Change
66. Hofstede, G. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Value. USA, SAGE, 1980.
67. Hoy, W. K. Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. // Journal Of Educational And Psychological Consultation, 2(2), 149-168 1990,
68. Jackson, P. W., Boostrom, R. E., & Hansen, D. H. The moral life of schools. San Francisco: Jossey-Bass. 1993.
69. Kets de Vries M.– официален сайт
<<http://ketsdevries.com/news/news.html>>
70. Knox, D. L., S. S. Butzel. What is Corporate Culture?
<<http://www.lifeworktransitions.com>>
71. Kornbeck J. 'Gemeinschaft' skills versus 'Gesellschaft' skills in social work education and Practice. Applying Tonnie's Dichotomy For A

- Model Of Intercultural Communication // Social Work Education, Vol. 20, No. 2, 2001
72. Kotter, J. and J. Heskett, Corporate Culture and Performance, The Free Press, NY, 1992
 73. Lightfoot, S. L. The good high school: Portraits of character and culture. New York: Basic Books. 1983.
 74. Lipsitz, J. Successful schools for young adolescents. New Brunswick, NJ: Transaction Books. 1984.
 75. McEwan, T. Managing Values and Beliefs in Organisations. Harlow: Financial Times Prentice Hall. 2001.
 76. McLaughlin, M. W., & Talbert, J., with Kahne, J., & Powell, J. Constructing a personalized school environment. Phi Delta Kappan, 72(3), 230-235. 1990.
 77. McNeil, L. Contradictions of control: School structure and school knowledge. New York: Routledge & Kegan Paul. 1986.
 78. Mintzberg H. Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg>
 79. Ouchi W. Wikipedia <http://en.wikipedia.org/wiki/William_Ouchi>
 80. Sashkin, M., & Walberg, H. J. (Eds.). Educational leadership and school culture. Berkeley: McCutchan. 1993.
 81. Schein, E. H Corporate Culture. Josey-Bass Publishers.1999
 82. Sonnenfeld J. Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Sonnenfeld>
 83. Stoll, L. School Culture.
<<http://www.leadspace.govt.nz/leadership/articles/school-culture.php>>
 84. Stolp, S. Leadership for School Culture. // ERIC Digest 91 June 1994
 85. Stolp, S., S. Smith. School culture and climate: the role of the leader. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, Jan. 1994.
 86. Wurt, R. Management Culture: the Secret of Success. Feankfurt/Main; N.Y., 1995.