

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЛИДЕРСТВО И КОМУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕСА НА СЪЗДАВАНЕ НА БЕЗОПАСНА СРЕДА В ПОМАГАЩИТЕ ПРОФЕСИИ

Донка Петрова,

Софийски университет „Св. Климент Охридски“, e-mail: d.petrova@phls.uni-sofia.bg

Резюме:

Организационната култура обединява разнообразни елементи като ценности, вътрешни норми, разбирания за професионална етика, работни порядки и артефакти и е ключов фактор, който в голяма степен обуславя подхода на една организация към нейните бенефициенти и служители. Тя може да стимулира или възпрепятства развитието на определени политики и създаването на освободена от рискове работна среда. Това са особено важни съображения в помагащия сектор, ето защо настоящата разработка се фокусира върху ключови дименсии и фактори в тази насока като партисипативен подход, учене от грешките, кооперативност и обмен, проактивна превенция на потенциални рискове, както и готовност за позитивна промяна.

Ключови думи: организационна култура, политики, партисипативен подход, превенция.

ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN THE PROCESS OF CREATING SAFE ENVIRONMENT IN THE HELPING PROFESSIONS

Donka Petrova, PhD.,

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, e-mail: d.petrova@phls.uni-sofia.bg

Abstract:

Organizational culture brings together a variety of elements such as values, internal norms, understandings of professional ethics, work routine and artifacts and is a key factor that largely determines the approach of an organization to its beneficiaries and employees. It can stimulate or hinder the development of certain policies and the creation of a risk-free working environment. These are particularly important considerations in the helping sector, which is why this paper focuses on key dimensions and factors in this direction such as participatory approach, learning from mistakes, cooperativeness and exchange, proactive prevention of potential risks, as well as readiness for positive change.

Key words: organizational culture, policies, participatory approach, prevention.

Задача на всяка организация, институция и структура, която се стреми да оказва подкрепа, закрила, да обучава и развива, е да създаде сигурна и безопасна среда, в която рискът от злоупотреби или нарушения на правата на потребителите е елиминиран

и която проактивно се стреми да предугади и бъдещи подобни рискове. Това е свързано с развиването на определени политики, но също така с начина, по който се ръководи организацията, по който се комуникира в нея, с това какво се насърчава (гласно или негласно), какво се говори и какво се премълчава. Всичко това е свързано с един важен, но често оставаш невидим или пренебрегван аспект – организационната култура. Създаването на среда на работа, която е подкрепяща както за ползващите услуги, така и за персонала, зависи в огромна степен от организационната култура и нейните основни характеристики. Някои от тях насърчават позитивния климат и промени, други, напротив, могат да се окажат сериозни пречки пред тях. В настоящата статия ще разгледам основните фактори и съображения в тази насока.

Същност на организационната култура и значимостта ѝ в помагачия сектор

Организационната култура може да се опише като съвкупност от ценностите, нормите на поведение, очакванията към служителите и към лидерите, неписаните правила, колективните спомени, вярванията, концепциите за цел и мисия, които съществуват в определена организация и са тясно свързани с нейната структура, стил на управление, история на създаване. Тя „намира отражение в това, което се цени, в преобладаващите лидерски стилове, в езика и символите, в процедурите и работната рутина, както и в дефиницията за това какво се приема за успех, които правят една организация уникална“¹. Понятието организационна култура е изключително актуално в наши дни и се ползва от изследователите, за да опише климата и практиките, които организациите развиват около своите служители, и ценностите, към които се придържат. Според Джоана О’Риордън: „Макар да е трудна за разбиране и идентифициране в организациите, днес широко се приема, че организационната култура е ключов фактор за постигането на стратегическите цели и на позитивни постижения в организациите... Докато културата е в голяма степен неуловима и много хора може да не са (съзнателно – бел. моя, Д.П.) наясно с нея, то тя осигурява чувство на идентичност на служителите и насоки как да се справят в организацията.“²

Всяка фирма или организация развива своя уникална и специфична организационна култура, като това развитие може да се разгледа като функция на идеите, ценностите и подходите на основателите/създателите ѝ, както и на някои особености на сферата на дейност и по-широкия обществен контекст. Например, ценностите на една здравна организация, залегнали в основата на нейната организационна култура, се очаква да бъдат лоялност, грижа за пациента, доверие, подкрепа, новаторство³. Може да съществуват значими различия между отделни организационни култури, включително носещи потенциала за сблъсък между тях – например организационната политика в полицията, която е по-скоро маскулинна, ориентирана към показване и поддържане на статуса и на „твърдост“, и тази на социални служби и услуги, която е по-скоро

¹ Cameron, K. S. & Quinn, R.E. 2011:22

² O’Riordan, J. 2015: 6

³ Вж. Райкова, Е. 2010: 277

„фемининна“ – ориентирана към грижа и подкрепа, неавторитарен подход, сътрудничество с клиентите⁴.

Дори в рамките на една организация са възможни известни различия между отделни нейни звена, департаменти, дори екипи, които да развият своя донякъде различна и уникална култура – което пък от своя страна да доведе до конфликти и вътрешно напрежение. Това са опасни процеси и тенденции, които следва да бъдат предотвратявани, в противен случай тези „културни различия могат да фрагментират организацията и да направят високите нива на ефективност невъзможни за постигане“.⁵

Според Едгар Шайн (2004) организационната култура съществува на няколко нива, които се различават по степента на своята видимост.

- **Артефакти:** Външни проявления на културата, които комуникират информация към външни лице относно принадлежността на служителите към организацията и относно какво се цени в нея. Тук спадат дрес кодове, дизайн на офиси, значки, лога, брандиране, ползвани продукти, както и документация (вътрешна и външна), която съдържа информация относно цели и мисия на организацията и как тя иска да бъде приемана, и също така видими церемонии и чествания.
- **Възприети ценности:** Те обикновено са експлицитно заявени и се очаква да направляват членовете по отношение на тяхното поведение и представяне. Подборът и въвеждането на нови служители е свързано тясно с тях. Например, екипността може да бъде такава ценност на едно място, съревнователността – на друго. В същото време може да има разминаване между заявените ценности и реалното поведение – например грижа за клиентите или служителите.
- **Подлежащи допускания:** Приеманите за даденост вярвания относно организацията, които са есенцията на организационната култура – според Шайн те са най-значимата „съставка“ на организационната култура. Разбирането как те са възникнали и как се поддържат е ключово за разбиране на самата организационна култура. Например, „ние не сме като другите, не следваме тези правила“.

Джери Джонсън и Кеван Шоулс⁶ предлагат разширено разбиране, следвайки началните идеи на Шайн. Те описват така наречената от тях „културна мрежа“ (*cultural web*), която се състои от следните компоненти:

- **Символи и титли** – визуалните представяния на организацията. Може да включват лога, значки, униформи или дрес код, стил на обзавеждане на офиси, фирмени сгради и др.
- **Властови отношения** – как е разпределена властта в организацията, кой има най-голямо влияние в процеса на вземане на решения, генериране на стратегии, тип йерархичност, дистанция от властта (или доколко има възможности за мобилност в йерархията и започналите дори от най-ниски позиции да се издигнат или това не е реален вариант).

⁴ Вж. Bell. L. 1999

⁵ Cameron. K. S. & Quinn, R.E. 2011:18

⁶ Вж. Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R., 2008

- **Организационна структура** – формални и неформални линии на ръководене и комуникация, отчетност, структури в различни офиси/градове, държави, звена и департаменти (и дали те имат своя отделна субкултура).
- **Системи на контрол** – правилници и нормативни документи, бюджети, срокове, наръчници, методически указания, стил на ръководене, оценка и контрол на изпълнението.
- **Ритуали и рутина** – ежедневното поведение в работната среда, което се приема за желано и приемливо, начини на отбелязване на празници и поводи, начини на поведение спрямо хора на различни нива в йерархията.
- **Митове и истории** – различни наративи относно възникването на организацията и ключови моменти и събития, начините, по които се разпространяват (подобно на вътрешен фолклор), както и причините те да придобият този статут.
- **Основна парадигма** – мисията, целите и функциите на организацията. Това е „колективният опит, приложен към конкретна ситуация, за да се осмисли и да се формира вероятен курс на действие спрямо нея“.⁷

Организационна култура на хуманитарни и помагачи организации

След като се спрях на същността на организационната култура като феномен ще насоча вниманието си към някои специфики на организационните култури на хуманитарните и помагачи организации – и най-вече към това кои от тези специфики подкрепят създаването на работна среда, в която проактивно се работи за превенция на рискове от злоупотреба, тормоз, лошо отношение (от служители над бенефициенти, както и между служители), както и кои специфики могат да се разглеждат по-скоро като пречка пред това. В тази връзка ще се спра на някои ключови дименсии на организационната култура, идентифицирани в научната литература, които имат особено влияние в помагачия сектор:

- **Участие срещу липса на участие** в процеса на вземане на решения: доколко в организацията се допуска служителите да се включват с предложения, идеи за подобряване на работата или промяна на съществуващите процедури и прилаганите подходи. Можем да разширим това с допускане или недопускане на участието на бенефициентите на различни услуги или програми – хората, към които те са насочени. Дали се взема предвид тяхното мнение, търсят ли се техните препоръки и предложения, уважават ли се на практика, дори ако се дадат? Съвременните тенденции са към насърчаване на партисипативния подход, при който потребители и служители имат участие в създаването на стратегии, анализа на рискове и решения и други процеси, към които те имат отношение. Тоест тези неща не са в ръцете на малка група овластени „избрани“ хора, които заемат доминираща и патерналистична позиция, а се цели овластяване на много нива – както и отчитане на различни перспективи, включително тези на иначе лишени от глас и влияние и маргинализирани групи.
- **Обвиняване срещу опрощаване**: дали в ситуация на проблем или грешка се цели преди всичко посочване на виновник и насочване на целия гняв и негодувание към него, или стремежът е по-скоро към извличането на поуки и ученето на уроци

⁷ Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008: 197

– както от тези, които са допуснали конкретни грешки и пропуски, така и от останалите. Търсенето на виновник насърчава поведението като стремеж към прикриване на грешки и проблеми, премълчаване, „покриване“ (което пък може да доведе до появата на така наречените „огласители“ (*whistleblowers*)). Ако преобладава култура на анализ на грешките и извличане на уроци, а не на нападки и обвинения, то вероятността да се споделя открито за грешки и проблеми е значително по-голяма.

- **Реакция срещу предугаждане (и превенция):** в първия случай мерки се вземат и промени се въвеждат след появата на проблемна ситуация или инцидент. Във втория се мисли превантивно и проактивно – предварително се търсят начини рисковете да се минимизират и потенциалните слаби места да се идентифицират. За съжаление в помагачия сектор все още преобладава първият подход.

Тук може да се обобщи, че организационна култура, която насърчава участието, „опрощаването“ и ученето от грешките, както и предугаждането на потенциални рискови ситуации ще бъде много по-успешна в изграждането на сигурна и защитена среда за своите потребители и служители от такава, в която се действа авторитарно, без отчитане на различни мнения и гледни точки, в която се отдава предпочитание на обвиняването и соченето с пръст и в която действия се предприемат в отговор на вече появил се риск или проблем.

На база на тези дименсии нека обърнем поглед към някои основни характеристики на ефективните и чувствителни спрямо създаването на безопасна среда организационни култури.

I. Комуникиране на отговорността

Кой в организацията е отговорен за какво, докъде се простират неговите отговорности и доколко ги посреща – това са въпроси, зависещи в голяма степен от стила лидерство и начина на комуникиране на конкретните роли и отговорности на служителите от страна на ръководителите; от очакваните резултати; от начина, по който се очаква да действа (подход, методи на работа); от начина на оценяване на работата; от типа интервенции в случай, че има проблеми и пропуски в работата; от типа насърчения и поощрения; от гъвкавостта – доколко се допуска такава по отношение на целите и подходите.

II. Политика на учене от грешките и проактивен подход

Като бе отбелязано по-горе, ефективността на организационната култура по отношение на предвиждането и превентирането на различни рискове в голяма степен зависи от това доколко тази култура насърчава (или дори допуска) ученето от грешките и доколко развива подобни политики. Ако, например, доминира култура на обвиняване/търсене на изкупителна жертва, това не насърчава докладването на грешки (или инциденти), нито, съответно, тяхното анализиране или пък извличане на поуки от тях (което би било ниво на мета-анализ на ситуацията, предполагащо дистанциране и обективно осмисляне, малко вероятни при страх от обвинения, порицания, напрежение и други отрицателни емоции). Напротив, насърчава прикриването и отричането на пропуски и проблеми. Реактивният подход също не е предпоставка за учене от грешките –

предприемането на действия или промяна на политики едва след инцидент. Обикновено това води до вземане на спешни мерки и решения, които често са прибързани и не са основани на цялостен анализ на ситуацията и причините за нея (и които често са насочени към наказания и/или увеличаване на административната тежест, а не към превенция и създаване на цялостно по-сигурна среда). За съжаление голяма част от работата в сферата на услугите в общността и закрилата на децата е задвижвана от кризи – реактивна, а не проактивна – и кратките времеви срокове в подобни спешни ситуации не позволяват оценка и обмисляне, които отнемат часове, дни и дори седмици, за да се завършат пълноценно⁸.

С оглед по-ефективни превантивни действия и оценка на потенциални рискове още „в зародиш“ редица автори подкрепят идеята за по-активно въвличане на потребителите на услуги и програми в процеса на планиране на политики и мерки за безопасност. Това внася различни гледни точки и съображения, които могат да убягват на служителите и в особена степен се отнася до групи и общности, които могат да бъдат маргинализирани, пренебрегвани или сегрегирани (тук може да се допълни, че недопускането на активното включване и участие на определени групи насърчава и така наречената „автосегрегация“, при която те се самоизолират поради недоверие към мнозинството⁹).

III. Политики за споделяне на информация между институции и коопериране

Доколко обмен на информация и добри практики се насърчава и доколко може да влезе в противоречие с вътрешни политики на конфиденциалност/пазене на информация варира значително между отделни организации и програми. Някои автори правят разграничение между „колаборативни предимства“ – когато организациите влизат в сътрудничество по проактивен начин в търсене на положителни промени, които да инициират заедно – и „колаборативна инертност“ – ситуацията, в която организациите намират сътрудничеството за нещо трудно, неприятно, то се случва само реактивно и като цяло не е продуктивно¹⁰. Ефективното сътрудничество е свързано с редица реални предимства: достъп до повече ресурси (например при съвместно изпълнение на проекти); по-гладка и бърза координация, когато се изисква такава; адресиране на сложни проблеми от различни перспективи и с различни ресурси (подобни проблеми не могат да се разрешат от една единствена служба, институция или програма); взаимно учене, споделяне на опит и полезни практики; споделяне на риск и отговорност (при което рискът се намалява – различни хора могат да допринесат за укрепване на капацитета, намиране на решения и т.н.).

Наред с някои нормативни съображения (например, относно съхранение на лични данни), водещ фактор за насърчаване (или ненасърчаване) на подобен обмен и колаборация е лидерството – ключово съображение тук е лидерът да насърчава гъвкавост и да търси обмен и да не допуска развиването на така нареченото „групово мислене“ (тенденцията да се надценяват качествата и етичността на собствената група/екип и да се подценяват и стереотипизират негативно други групи и екипи). Ефективният ръководител е отворен към промените във външния свят и към ученето на нови неща, като развива в такава посока и своя екип.

⁸ Barry, M. 2007: 35

⁹ Вж. Димитров, Н. 2016

¹⁰ Huxham, C., Vangen, S. 2005

IV. Супервизия и обучение

За професионалистите в помагащия сектор супервизиите и дебрифингите са ключови, за да позволят процес на професионално израстване, както и за намаляване на риска от бърнаут. Ползите от тях са широко дискутирани в литературата. „Супервизията е един от ключовите пътеки за специалистите, за да си позволят времето и пространството да рефлектират върху своята практика и да идентифицират, дискутират и учат от грешки“¹¹. В същото време тяхната максимална полза и ефективност отново са обвързани с организационната култура и подхода към провеждането им – не е достатъчно само да ги има, важното е да се случват по начин, който позволява откритост, свобода в спокойна и необвиняваща среда да се обсъждат грешки и пропуски, притеснения и различни съображения на служителите. Ситуации, в които те биха се чувствали като на изпит, сякаш ще бъдат оценявани, критикувани и порицавани, няма да насърчат това и ще намалят значително ползите от самите супервизии.

Организирането на обучения и тяхната регулярност са също важна предпоставка за развитието, особено ако съществува култура на анализ на грешките, промяна на практики и политики на тази база и след това обучаване на служителите в новия подход към работа или новосъздадените политики и практики. Това отново изисква определен лидерски подход – отвореност към новото и към опита от страна на самите лидери (ръководители на организации, услуги и програми), нагласа към стимулиране на израстването на отделните кадри. Разбира се, нередко бюджетните съображения се оказват пречка пред регулярност на обученията – нередко при бюджетни свивания разходите за обучения са сред първите засегнати. Несъмнено това е сериозен негативен фактор, чието влияние в някаква степен може да са намали чрез провеждане на вътрешни обучения от собствени кадри с повече опит. Обмяната на опит сама по себе си е важна предпоставка за растеж. С натрупването на опит професионалистите в социалната сфера трупат и „практическа мъдрост“¹² (според Джейсън Стенли), която следва да бъде оползотворена при развиването на обучително материали – и може да добавим, на самите обучителни модули и практики. Според Терънс О’Съливан¹³ независимо от разлики в продължителността на професионалния им опит, служители, които са преминали през едни и също обучения, са склонни да следват сходен подход и процедури в своята работа.

В заключение: промяна на организационната култура

Организационната култура е винаги в процес на динамично развитие и някаква промяна. Ако в нея има елементи, които се нуждаят от подобрене, то това може да се насърчи по съзнателен и планомерен начин, като се следват някои ключови насоки¹⁴:

- Фокус върху няколко, но важни и критични промени в поведението. Промяната е трудна за постигане – и за задържане – но би могла да се случи по-гладно и успешно, ако не предполага прекалено много неща да се променят за кратко

¹¹ Barry, M. 2007: 35

¹² Stanley, J. 2005

¹³ O’Sullivan, T. 2003

¹⁴ Вж. Katzenbach et al. 2012

време. Когато се набележат няколко особено важни стъпки/нови поведения, акцентът може да се постави върху тях (чрез дискусии, обучения и т.н.), като с времето самите служители ще изнамерят нови начини да се придържат към тях.

- Извличане на позитивите от съществуващата вече култура. Дори да има проблеми, организационната култура несъмнено има и положителни страни и е важно те да бъдат идентифицирани (например, култура на подкрепа между колеги, на обсъждане или друго), подсилени и използвани като отправна точка за следващи стъпки.
- Обединяване на формални и неформални интервенции. Често се обръща повече внимание на формалните интервенции в посока на промяна – такива са например обучения, правилници, кодекси, промяна в начини на докладване и оценка на служителите, награди и наказания, формални линии на комуникация. Те са несъмнено важни, но внимание заслужават и неформалните такива – дискусии в екипа, срещи и обсъждания между лидери и служители, спонтанни разговори – или ситуации, в които има възможност да се засегне емоционалната и „човешката“ страна на въпросите и предлаганите промени.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Димитров, Н. (2016). Мотиви за групово отделяне на малцинствени общности в български условия. Анализ на автосегрегацията при етнически и полови малцинства. *Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“*, кн. Психология, том 106: 188-216.
2. Райкова, Е. (2010). Организационна култура на здравната организация. *Управление и образование*, Т. IV (4): 276-283.

BIBLIOGRAPHY:

3. Alaszewski, A., Manthorpe, J. (1998). Welfare Agencies and Risk: the missing Link?'. *Health and Social Care in the Community*, 6 (1): 4-15.
4. Barry, M. (2007). *Effective Approaches to Risk Assessment in Social Work: an International Literature Review. Final Report*. Scottish Executive Social Research.
5. Bell, L. (1999) *The Triumphs and Tensions of Teamwork: An analysis of multidisciplinary meetings*, Unpublished PhD thesis: University of Stirling.
6. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons.
7. Katzenbach, J., Steffen, I., Kronley, C. (2012). Cultural Change that Sticks. *Harvard Business Review*, July-August.
8. Hood, C.C., Jones, D.K.C., Pidgeon, N.F., Turner, B.A., Gibson, R. (1992). Risk Management. In: Royal Society Study Group (eds.). *Risk, Analysis, Perception and Management: Report of a Royal Society Study Group*. London: The Royal Society.
9. Huxham, C. and Vangen, S. (2005) *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge.
10. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th Ed. Prentice Hall, an imprint of Pearson Education.
11. O’Riordan, J. (2015). Organizational Culture and the Public Service. *State of the Public Series. Research Paper No. 16*. IPA.

12. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 13. Stanley, J. (2005). *Knowledge and Practical Interests*. New York: Oxford University Press.
-

За автора/About the author:

Донка Петрова е доктор по психология и понастоящем доцент по Реторика във Философския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. Научните ѝ интереси са в сферата на комуникацията, публичната реч, анализа на аудиторията, емпатията, лидерството и социалнопсихологическите тренинги. Наред с академичната си дейност участва като експерт в различни проекти, реализирани от НПО-сектора.

Donka Petrova is a PhD in Psychology and currently an Associate Professor of Rhetoric at the Faculty of Philosophy at Sofia University “St. Kliment Ohridski”. Her research interests are in the fields of communication, public speaking, audience analysis, empathy, leadership and trainings. Along with her academic activity, she participates as an expert in various projects implemented by the NGO sector.

**Материалът е създаден в резултат на сътрудничеството на автора с екипа на проекта „Многостепен подход към повишаване капацитета на професионалисти, работещи с жени и деца“, осъществен в партньорство между УНИЦЕФ-България и Фондация „Асоциация Анимус“.*