



ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА С ИНТЕГРИТЕТ

Доц. д-р Михаил Проданов
Бургаски свободен университет
mprodanov@bfu.bg

ORGANISATIONAL CULTURE WITH INTEGRITY

Mihail Prodanov
Burgas Free University
mprodanov@bfu.bg

Abstract: *The report examines the scientific problem of what is the place of integrity in the structure of organizational culture and what is its importance for various organizational phenomena relevant to the effectiveness and efficiency of the behavior of employees. The concept of „organizational culture“ is defined and several models using the hierarchical-pyramidal or circumplex approach are examined - the models of Edgar Schein, of O'Reilly, Chatman and Caldwell, of Cameron and Quinn, of Daniel Denison. The construct „integrity“ is defined as behavior that is consistent with values such as honesty (humility, sincerity), selflessness and reliability. Counterproductive or unethical professional behavior is defined as the antithesis of integrity. Possible effective approaches and strategies for building and development of integrity as a component of organizational culture are described.*

Key words: *organizational culture, integrity, counterproductive behavior, unethical professional behavior.*

1. Дефиниране на конструкта „организационна култура“

Докато изследванията върху културата на народите, нациите и етносите имат дълга традиция в антропологията и социологията, то изучаването на „организационната култура“ е започнало едва през 70-те години на миналия век (Pettigrew, 1979). Това, разбира се, не намалява значимостта на този конструкт: анализирането на организационната култура е ключов аспект за разбирането на много поведенчески модели в организацията. На практика, всички дейности в дадена организация се реализират в културния контекст. Това е едно от обясненията за случките, в които някои механизми работят добре в едни организации, докато в други те се определят като пълен провал (например, допълнителното заплащане за прослужено време, което може да има стимулиращ ефект в някои организации, а в други да не влияе изобщо или дори да има негативно отражение върху мотивацията за ефективно делово поведение). Какво аргументира интереса към изследване на организационната култура? Според едно проучване, проведено от консултантска фирма, организационната култура има ефект върху редица важни аспекти на деловото поведение: например, 76% е значението ѝ за продуктивността и ефикасността от труда, 74% е значението ѝ за качеството на обслужването на клиентите, 73% - за отдадеността на служителите в преследване на

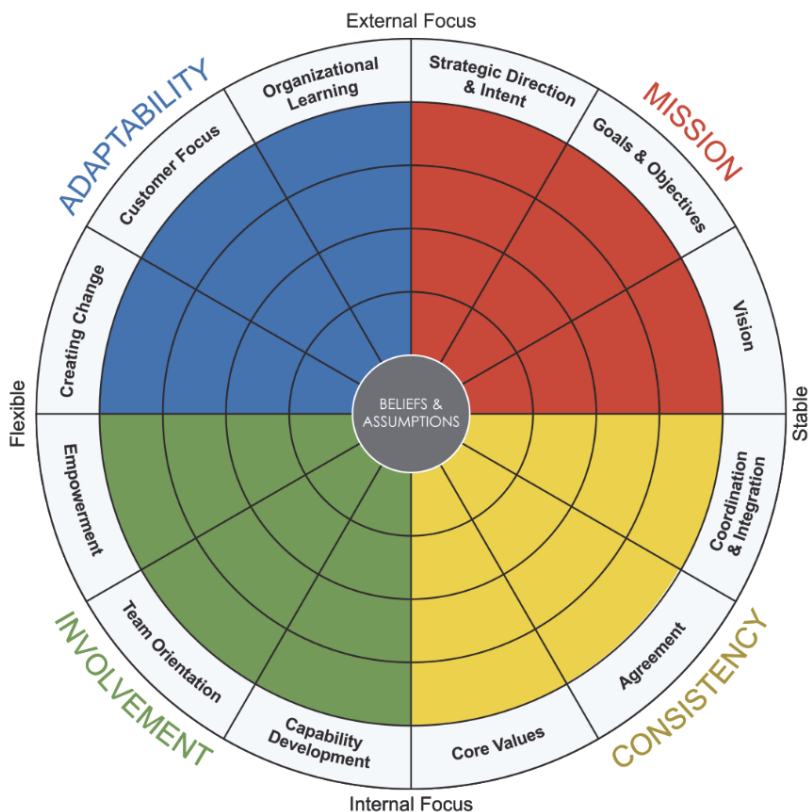
организационните цели, 70% - за интегритета (етичното професионално поведение), на 67% се оценява значението на организационната култура за иновативността и креативността на служителите и работниците (<https://www.eaglehillconsulting.com/insights/theranos-toxic-culture-lessons/>).

Независимо от „младостта“ на концепта „организационна култура“, вече съществуват множество определения за него. Може да се каже, че между различните дефиниции има доста общи неща. Почти всички от определенията поставят акцент върху споделения между членовете на организацията „общ мироглед“. Ravisì и Shultz дефинират организационната култура като „множество (конфигурация) от *споделени убеждения*, които са основни принципи за интерпретация и действие в организацията чрез определянето на подходящото и правилното поведение в различни ситуации“ (Ravisì, Shultz, 2021). Това е свързано и с понятието за обща идентичност, която е ядрото на организационната култура. Според Cameron и Quinn културата е социално конструиран атрибут на организациите, който има ролята на социално лепило, спойващо самата организация. Тя отразява преобладаващия мироглед на членовете на организацията, придава *чувството за идентичност* на служителите в нея, осигурява написани и често пъти неизречени насоки (принципи) за справяне в организацията и помага да се стабилизира социалната система, в която те съществуват (Cameron, Quinn, 2011, стр.18-26). На базата на дефинициите различните изследователи от областта на организационната култура и организационното поведение разработват модели, които да детайлизират структурата и функциите на културата. Условно можем да диференцираме два базисни подхода към моделирането на този конструкт. Единият подход включва йерархични или пирамидални структури, описващи компонентите на културата от гледна точка на тяхната значимост, субординация и експлицитност – имплицитност (последният критерий се отнася до това колко осъзнати и видими са съответните компоненти както за членовете на организацията, така и за външни наблюдатели – б.м.). Един от първите структурно-йерархични модели е този на Edgar Schein. В него са диференцирани три равнища на организационна култура, като всяко следващо става все по-трудно за дешифриране, особено от „външните“ за организацията наблюдатели. Ако си представим тази структура във формата на пирамида тип „айсберг“, първото и най-високо е равнището, което включва артефактите, технологията и поведенческите патерни (модели). Артефактите са характеристики на физическата среда, носители на културно значение. Технологията представлява начините и средствата, чрез които организацията трансформира постъпващото от външното обкръжение, превръщайки го в определени продукти. Поведенческите патерни(модели), просто казано, включват всички извършвани от членовете на организацията дейности. Следващото равнище обхваща споделените от членовете на организацията ценности. Ценностите описват основните тенденции в нагласите на членовете към определени обекти – физически или социални, включващи когнитивните, оценъчните аспекти и готовността им за поведение в една или друга посока. Отчетливо проявяващите се ценности могат да включват лоялност, интегритет(който не съвпада с лоялността, въпреки че съществуват подобни схващания – б.м.), фокус върху обслужването на клиентите, колегиалност в отношенията с другите членове, ориентация към себесъхранение и сигурност и др. Според Schein, ценностите са по-трудно разбираеми за външни лица в сравнение с елементите на първото равнище, защото тяхното възприемане може да бъде само индиректно и символно. Например, ако дадена организация награждава и промотира своите членове на базата на старшинството им и стажа в нея, тогава може да се направи извод, че тази организация цени много лоялността и „организационната привързаност“. При оценка на ценностите трябва



да се прави разграничение между декларираните ценности и реалните ценности. Реалните ценности съответстват на действията (поведението) на членовете на организацията. В много организации съществува разминаване между това, което се твърди, че се цени и насочеността на наблюдаваното поведение. Например, в някои организации се твърди, че няма дискриминация по полов признак, но в действителност при подбора на кадри се дава предимство на представители от единия пол, което е видно и от факта, че твърде малко представители на дискриминирания пол има на ръководни позиции. Също така, много организации твърдят, че са фокусирани върху обслужването на клиентите си, но на практика повечето служители се отнасят грубо или са неучтиви с клиентите си. Друг пример е организация, в която членове на ръководни позиции заклеяват корупцията „на думи“, но с действията си (или бездействието си) фасилитират корупционните модели. Тези наблюдения са аргумент изследователите не само да интервюират представителите на мениджмънта с директни въпроси, а да се опитат с по-обективни методи да стигнат до истинските ценности. Третото равнище в модела на Schein се състои от *базисните принципи и вярвания на членовете на организацията*. Те са съществени, защото влияят върху по-горните две равнища на организационната култура. Дефинирането на това равнище е най-трудно, защото базисните принципи и вярвания не са достатъчно отчетливи и не се осъзнават напълно дори от членовете на дадена организация с дългогодишен стаж в нея. Те са дълбоко вкоренени в мисленето на служителите и мотивират автоматично, рефлексивно поведение. Пример за подобно базисно убеждение е силната вяра на служителите в дадена организация, че самоотдадеността, усиленият труд и преданост винаги се отплащат (Schein, 1990; Jex, Britt, 2008, pp.442-447). Също пирамидален модел предлагат Cameron и Quinn, който има четири основни равнища. В голяма степен той репликира модела на Schein. Първото, най-експлицитно равнище, е това на поведенческите патерни на членовете на организацията. Следващото равнище включва артефактите, които са видими, открити и външни: тук са сградите, физическите пространства за работа, работното или официалното фирмено облекло, поддредането и аранжирането на офисите и мебелировката. Артефактите се представят също така от логото, символите, бранда, музикалните сигнали, маршове и химни, официалните писмени документи, формите за възнаграждаване на заслужилите членове. Следващото равнище включва убежденията и нормите, които са еманация на правилата (писаните и неписаните), които управляват човешките взаимодействия в организацията: например, политиките по отношение на стимулите и правилата за заплащане на труда на служителите и мотивирането им да бъдат ефективни в деловото си представяне. Първото, най-фундаментално равнище се състои от имплицитните базисни принципи и убеждения, което съвпада с базисното равнище в модела на Schein. Друг популярен йерархичен модел за организационната култура е този на O'Reilly, Chatman и Caldwell. Основният принцип на този модел е, че културите се различават основно по доминиращите ценности, които организациите поддържат. Дефинирани с 7 основни ценности, а това което прави дадена организация уникална е специфичният профил на субординирано поддредане на тези ценности. Например, една организация може да цени най-много иновативността и уважението към хората, показвайки силна ориентация към екипността, докато друга – да цени най-вече стабилността, да е загрижена за детайлите, но да не отдава голямо значение на иновациите. Седемте основни ценностни ориентации, включени в този модел са: 1) *иновация* – изразява се чрез степента, до която организацията насърчава членовете си да бъдат иновативни, да търсят нови възможности и да поемат рискове; 2) *стабилност* – степента, до която

организацията набляга на правилата и предвидимостта; 3) *уважение към хората* – степента, до която организацията държи на взаимното уважение, честността и толерантността спрямо различията между членовете; 4) *ориентация към резултата* – степента, до която организацията насърчава членовете си да бъдат прецизни и ориентирани към детайлите в своята работа; 5) *внимание към детайлите* – степента, до която организацията насърчава членовете си да бъдат прецизни и ориентирани към детайлите в своята работа; 6) *екипност* – степента, до която организацията набляга на сътрудничеството и екипната работа между членовете си и 7) *агресивност* – степента, до която организацията насърчава конкуренцията и състезателното начало между служителите и работниците.



Фигура 1: Циркумплексна графика на модела на Daniel Denison (<https://culturesolutionsgroup.com/culture-matters/denison-model>)

Освен йерархично-пирамидални структурни модели на организационната култура, съществуват и *циркумплексни модели*, които разглеждат различен брой измерения, представени в концентрична диаграма. Такъв подход е избрал Denison. Основната идея в неговата концепция е, че организационната култура може да бъде обяснена и оценена чрез 4 основни измерения: *адаптивност*, *мисия*, *включеност* и *последователност (консистентност)*. Всяко от тези четири измерения, на своя ред, може да бъде описано чрез 3 субдименсии. Например, измерението „Мисия“ се подразделя на:



„стратегически намерения и посока“, „близки и далечни цели“ и „визия“. „Адаптивността“ се подразделя на „извършване на промени“, „ориентация към клиентите“ и „учене в организацията“. „Включеност“ обхваща „делегиране на правомощия“, „екипност“ и „развитие на способностите“. „Последователност (консистентност) се определя чрез „базисни ценности“, „сътрудничество“ и „координация и интеграция“ (вж. Фигура 1). Освен това, моделът предоставя възможност организационната култура да се опише с две основни измерения – 1) *Външен vs Вътрешен фокус* и 2) *Гъвкавост vs Стабилност*.

2. Дефиниране на понятието „интегритет“

Интегритетът се дефинира като поведение, което е консистентно с ценности като *честност(почтеност, искреност), безкористност и (благо)надеждност*, макар да има определения, които разглеждат интегритета като нагласа или като личностна черта (диспозиция) (Mullins, 2017). Интегритетът е аспект на деловото поведение и може да се определи като антипод на т.нар. „контрапродуктивно поведение“. Контрапродуктивното поведение включва в себе си всички онези форми на делово поведение на членовете на дадена организация, които експлицитно (явно, недвусмислено и съзнателно) влизат в противоречие с декларираните организационни(фирмени) цели и ценности. Някои основни контрапродуктивни поведения са неоправданите отсъствия от работа, неконструктивното текучество, рисковото поведение(водещо до опасни инциденти и трудови злополуки), кражбите и присвояванията на работното място, употребата на психоактивни вещества (алкохол, наркотици) в работно време, сексуалният тормоз (от вербални намеци и предложения до физически действия), корупция. Както се вижда от изброените случаи, някои от тях могат да бъдат мотивирани от фактори, различни от оценката за честността и безкористността на служителите. В този контекст се имат предвид, както крайните цели, така и средствата за реализацията им. Например, когато става дума за участие в действия, свързани с корпоративна корупция, даден служител може да бъде въввлечен в нея в следствие на упражнена върху него власт и влияние, дори когато представата за него е такава, че е възприеман като честен и почтен човек. В този случай, средствата, които се определят от ситуацията или мениджмънта в организацията са незаконни, независимо от това, че може да има финансови или други ползи за тази организация, поради което те са контрапродуктивни, тъй като заплашват легитимното съществуване на организацията. Много организационни култури включват лоялността на служителите си като базисен принцип. Затова е добре да се подчертае, че предаността и лоялността не се покриват с интегритета, тъй като понякога именно най-верните на своя мениджър или силно привързани към организацията си служители могат да участват в някакви форми на контрапродуктивно поведение – корупцията е един от възможните варианти в този контекст. Все пак, връзката между интегритета и контрапродуктивното поведение е сравнително линейна: хората с висок интегритет с по-малка вероятност биха се държали контрапродуктивно в сравнение с тези, които са с нисък интегритет. Често пъти за дефиниране на интегритетът се използва терминът „етично професионално поведение“. Респективно, когато се говори за контрапродуктивните форми на поведение, те се включват в категорията на „неетичното професионално поведение“, следователно тези термини могат да се разглеждат като синоними.

3. Как изглежда организационната култура с интегритет

Логично е да се допусне, че доколкото интегритетът е противовес на контрапродуктивните форми на делово поведение (или неетичното професионално поведение), то организационните култури, които включват в своята структура от базисни принципи, убеждения и ценности такива ценности като „честност“, „благонадеждност“ и „безкористност“ (които се свързват с делово поведение на интегритет), биха били по-успешни в редица важни аспекти на функционирането на съответната организация. Впрочем, това би могло да се каже и за националните култури (Генов, 2004, стр.66-67). По-конкретно, кои структурни компоненти на моделите за организационна култура са най-силно повлияни от интегритета? Ако се обърнем към структурният йерархичен модел на Edgar Schein, бихме могли да свържем второто равнище на неговата „пирамида“ с интегритета. Второто равнище е равнището на споделените от членовете на организацията ценности. Ако служителите и работниците не са обединени около убежденията да си вършат работата честно, да са последователни и предвидими в своите думи и дела и да не се стремят да се възползват от потенциалните възможности за лично облагодетелстване и користоно преследване на целите си, поставяйки личния интерес над всичко, тогава не бихме могли да очакваме, че тази организационна култура ще осигури стабилност и просперитет на съответната организация. Разбира се, когато се прави анализ на ценностите, разграничението между декларираните и реални актуални ценности е от критично значение: когато началникът призовава за почтеност, а самият той манифестира различни форми на неетично професионално поведение, тогава натежават делата, а не думите. В контекста на модела за организационна култура на O'Reilly, Chatman и Caldwell, най-експлицитна е връзката на интегритета с фундаменталната ценностна ориентация „стабилност“, която се определя от степента, до която организацията набляга на правилата и предвидимостта на процесите. Що се отнася до модела на Daniel Denison, измерението в структурата на организационната култура, което има отношение към интегритета е „консистентност“ (последователност, съгласуваност). Това измерение включва ценности, които имат „вътрешен фокус“ и детерминират „стабилността“ в поведението на служителите и организацията като цяло. В едно мащабно изследване на Fisher насочено към ефектите от организационната култура върху някои обективни и субективни критерии за ефективност и ефикасност на организациите се използва инструментариума за оценка в концепцията на Denison и се констатира силни взаимовръзки между „консистентността“ и два обективни индекса за просперитет на организациите – „доходност“ и „качество на продукцията и услугите“. Също така, установени са ефекти на ценностната ориентация към консистентност с позитивни нагласи като „удовлетвореност от труда“ на служителите и „удовлетвореността на клиентите“. Тези две нагласи индиректно имат влияние върху редица процеси, свързани с ефективността и ефикасността на организациите (Fisher, 2001).

4. Стратегия за формиране и поддържане на интегритет в организациите

За да бъде организационната култура ефективна като регулатор на процесите в организацията и осигуряване на стабилното им развитие са необходими стратегии, фокусирани върху интегритета. Стратегиите са функция от типа на организацията, от нейната структура и от формите на контрапродуктивно поведение, което проявяват служителите. В този смисъл, някои от тези стратегии имат универсален характер, а други са специфични и са приложими при дадени условия. Принципно, можем да



ги разделим в две групи: външни и вътрешни. „Външните стратегии“ са по-релевантни за организациите от публично-държавния сектор и държавната администрация. Към тази група могат да се изброят следните стратегии: *формиране на обществено мнение, скандалът* и създаване на специални *временни комисии за проучване*. Счита се, обаче, че външните стратегии не са достатъчно ефективни по редица причини: например, скандалите, които разкриват факти за фрапантно неетично професионално поведение и обикновено са широко отразени в медиите с участие на известни журналисти и политици, могат да доведат до оставките на фигури от мениджмънта на организацията, но след „големия шум“ обикновено всичко преминава и интересът на обществото се насочва към други проблеми – „обществената памет“ е твърде краткотрайна. Що се отнася до създаването на временни комисии за разследване на определен тип форми на контрапродуктивно поведение (например, при информация за корупция), тези комисии не успяват на практика да постигнат осезаем резултат, независимо от експертността на членовете им. Това се дължи на редица трудности, с които се сблъскват комисии в своята работа: първо, членовете им обикновено не са запознати в детайли с дейността на служителите и организационната култура на съответната структура; второ, те се възприемат от служителите като „външни“ за организацията и предизвикват реактивната съпротива не само на замесените в неетичното професионално поведение, но и на техните колеги, на които се разчита да споделят важна информация по случая; трето, принудени да разчитат предимно на документацията, членовете на комисии се сблъскват с проблема за дефицита на данни или с пречки, които са свързани с конфиденциалност на някои от документите; четвърто, съществуват определени регулации, забраняващи да се публикуват някои факти, свързани със защита на правата на отделни членове на организацията, което „връзва ръцете“ на комисии. Затова се смята, че „вътрешните стратегии“ биха били по-ефективни. Такива са стратегиите, които включват няколко основни дейности: 1) *дейности, които имат ефект върху интегритета на отделните служители и работници* – първо, на етапа на подбор на персонала е важно да се прави оценка на кандидатите за техния личностен интегритет. Но не само при постъпване на работа, а и в процеса на организационна социализация на вече назначените служители е необходимо да се прави оценка на деловото им поведение и в аспектите на това, доколко то е съобразено с нормите за етично професионално поведение. Оценка на интегритета на рекрутираните служители и работници е от особено значение там, където организационните норми толерират форми на неетично професионално поведение и където има много обективни възможности за злоупотреба. Някои от методите за оценяване на интегритета включват психологични и психофизиологични тестове; второ, може да се приложи тренинг по програма, фокусирана върху повишаване на „етичната сензитивност“ на членовете на организацията. Също така, тренинг за асертивност, нужна за справяне с външен натиск и автономно поведение, както е изграждане на поведения тип „протокол“ за това как трябва да се постъпва, когато някой служител стане свидетел на неетично професионално поведение; 2) *стил на поведение на мениджмънта* – формалните лидери са един от основните фактори за позитивни промени. Ръководителят трябва категорично да заяви, че формите на неетично професионално поведение няма да се толерират и да предприеме активен подход срещу подобни нарушения. Един от проблемите тук произтича от полемиката къде трябва да се „постави линията“, защото не всички контрапродуктивни нарушения на служителите са еднакво сериозни. Счита се, че ефективният ръководител не трябва да подминава без последствия и най-дребни прояви на неетично професионално

поведение на служителите и работниците. Друг важен аспект в лидерското поведение е консистентността, която се изразява чрез съответствие между думи и дела. Подчинените нямат доверие на ръководители, които декларират, че държат на принципите за честност и почтеност, от една страна, но от друга – поддържат или игнорират действия на неетично поведение, независимо дали става дума за други колеги или за самия мениджър; 3) *изменения в административната структура* – контрапродуктивните форми на поведение процъфтяват там, където администрацията е лошо организирана, има дифузия в ролевите предписания на отделните йерархични длъжности и мониторингът върху дейностите е слаб. Администрацията може да бъде подобрена по няколко начина: традиционният подход включва по-голяма централизация на процеса за вземане на решения. Но това невинаги е оправдано и може да има отрицателни последици. Модерните администрации наблягат на засилване на контрола чрез технически средства за мониторинг, особено там където има индикатори за висока честота на неетични форми на поведение; 4) *системата за награди и наказания* – един от начините да се поддържа етичното поведение е като се награждават честните служители. Ако честните членове на организацията не биват възнаграждавани за свои етични прояви, това може да е негативен сигнал за колегите, които са очевидци на negliжирането на тези служители и да формира нагласи от типа на: „нямам никаква полза да бъда честен и почтен“ и „ако не се възползвам от ситуацията, то другите ще се възползват и аз ще бъда ощетен“. От друга страна, важно е да се наказват проявите на контрапродуктивно поведение. Това подхранва убежденията в справедлив ред и действия превантивно, както и е част от процеса на позитивната организационна социализация, особено когато става дума за отделни нарушения на някои служители и работници. Принципите за ролята на подкрепленията и наказанията, както и на социалния пример са изследвани обстойно в лоното на поведенческата психология и социално-когнитивните теории за ученето.

Литература

- Генов, Ю. (2004). *Защо толкова малко успяваме*. Абагар, София
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley&Sons, San Francisco, pp. 18-26
- Fisher, C. (2001). Like it or not...culture matters// *Employment Relations Today*, Vol.27/2, pp.43-52
- Mullins, M. (2017) Integrity at Work. In: Rogelberg,S. (Ed.) *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, California, SAGE Publ., pp.727-730
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures//*Administrative Science Quarterly*, Sage Publications Inc.,Vol.24/4, pp. 570-581
- Ravasi, D., Schultz, M. (2021). Organizational Identity and Culture Change. In: Poole,M, Van de Ven, A. (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*, OUPress, Oxford, pp. 106-130
- Schein, E.(1990). Organizational culture//*American Psychologist*, 45, pp. 102-119
- Jex, St., Britt, Th. (2008). *Organizational Psychology*. John Wiley&Sons, N.J.
- <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/theranos-toxic-culture-lessons/>,retrieved 02.02.2024
- <https://culturesolutionsgroup.com/culture-matters/denison-model> , retrieved 02.02.2024