



## ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА В РАЗУЗНАВАТЕЛНИ И КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ

д-р Константин Казаков

Университет по библиотекознание и информационни технологии

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE INTELLIGENCE AND COUNTERINTELLIGENCE ORGANIZATIONS

Konstantin Kazakov, PhD

**Abstract:** *Change in organizations is pervasive because of the degree and rapidity of change in the external environment. The rate of technological change associated with this information explosion has created an environment intolerant of the status quo. This paper describes organizational culture in the intelligence and counterintelligence services.*

**Key words:** *Organizational culture, intelligence services, counterintelligence services, national security system.*

Темата за разузнавателните и контраразузнавателните (Р и КР) служби често е част от дебатите във всяко демократичното общество. Фактът, че информацията за тези структури представлява класифицирана информация не трябва да ограничава дебатите само в рамките на професионалната общност. Прозрачността и гражданският контрол са едни от най-важните основи на демократичното общество. Използването на научни методи и способности за съставянето на описателно-обяснителен модел на Р и КР организации дава възможност от една страна да предостави на гражданите обективно, научно и добре структурирано знание, което да им помогне да участват пълноценно в дебатите, без да е необходимо разкриването на класифицирана информация. От друга страна използването на научни подходи може да помогне на професионалното ръководство на Р и КР служби да използва целият инструментариум на мениджмънта, както и всички най-нови достижения в тази област за да направят тези организации по-ефективни и по-ползени за обществото.

Р и КР служби могат да се разглеждат, като социални организации<sup>1</sup>, доставящи информационни услуги на потребителите (стратегическите органи на управление на държавата). Целта на информационните услуги е ранно предупреждение за рискове за националната сигурност и създаване на информационно превъзходство пред носителите на заплахата. В този контекст към Р и КР организации могат да се приложат и интерпретират изследванията на Ким Камерън и Робърт Куин за диагностика и промяна на организационната култура.

<sup>1</sup> Тук под **социална организация** се разбира: изрично декларирана съвкупност от елементи и връзки между тях, структурирани в относително устойчив йерархичен и функционален порядък, скрепени с норми, санкции и подкрепления, които под ръководството на специализиран управленски апарат постигат предварително набелязани групови цели. Джонев, С. Социална организация, том 1. Софи-Р, С., 2001 г., стр.9.

Повечето специалисти в областта на организационните изследвания признават, че организационната култура оказва огромно влияние върху ефективността на организациите в дългосрочен план. Емпирически проучвания предоставят изобилие от данни, които показват значението на културата за постигане на по-добри резултати<sup>2</sup>. В обобщение на няколко научни изследвания, е установено наличие на положителна връзка между измеренията на организационната култура и ефективността на съответната организация. Организационната култура влияе и върху отделната личност и може да подкрепя духа и всеотдайността на персонала, производителността, физическо здраве и емоционално състояние на служителите<sup>3</sup>. Факторите оказващи вредно въздействие в сферата на сигурността са свързани с упадък на лоялността към Р и КР организации. Те се изразяват в допълнителни разходи за търсене и обучаване на нови служители. Често явление е и изтичането на защитена информация (класифицирана или служебна), в резултат от умишлени действия и напускания. Подават се съдебни иски и други форми за търсене на възмездие от страна на разочаровани служители. За неутрализирането на изброените отрицателни явления е необходимо да се обърне особено внимание на влиянието на доминиращата организационна култура върху отделната личност. Нещо повече в основата си изменението на организационната култура е обвързано най-тясно с промени в домейна на личността. Ако мениджмънтът не прояви готовност за личностна промяна, организационната култура ще остане непроменена.

Необходимо е да се отбележи, че честите и хаотични сътресения в заобикалящата среда, както и необмислените и половинчати реформи в сферата на сигурността, създават опасност организационната култура не само да престане да допринася за добри резултати, но да започне да пречи. Поради тези причини промяната в Р и КР организации е наложителна. Условието, при които действат тези организации, изискват бърз и адекватен отговор, без който те не могат да запазят и увеличат своята ефективност. Допълнителен фактор е степента на технологически изменения, произтичащи от все по-бързото разпространяване на информация, което създава среда, на нетърпимост към статуквото.

Най-често прилаганите инициативи за промяна в организациите за последните две десетилетия са свързани с TQM (total quality management), съкращения на персонала или реорганизиране на производствените процеси<sup>4</sup>. Организациите, предприели мероприятия по отношение качеството с цел да повишат ефективността, не постигат пълни резултати. Почти всяка фирма от средна величина или по-голяма е провеждала съкращения в хода на последното десетилетие. Този похват също се прилага като опит да се повишат производителността, ефективността и конкурентоспособността. Много често прибегналите към подобна мярка организации се виждат принудени да я приложат и на следващата година. Малка част от организациите прибегнали до съкращения съумяват да постигнат своите цели, свързани със съкращаването на разходите. Често пъти след съкращения се наблюдава понижено доверие, слаб колективен дух и по-ниска производителност.

---

<sup>2</sup> Trice, Harrison, and Beyer, Janice. *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1993.

<sup>3</sup> Kozlowski, Steve W J, Chao, Georgia T, Smith, Eleanor M., and Hedlund, Jennifer. „Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications.” *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1993, 8, 263-332.

<sup>4</sup> Cameron, Kim S. „Techniques for Making Organizations Effective: Some Popular Approaches.” Washington, D. C.: National Academies Press, 1997.



Друг широко прилаган подход към оздравяване е реорганизацията. Това е опит да бъдат вкарани в изцяло нови релси всички процеси и процедури в рамките на една организация. Категорично може да се твърди, че реорганизацията не е достатъчна за постигане на желаната промяна. Тя трябва да бъде интегрирана в общите усилия за изменение на организационната култура. С други думи, провалите при реорганизацията, също както при тези с TQM и съкращенията идват в резултат от това, че културата на съответната организация остава непроменена. Цялата процедура се разглежда като механизъм или програма за промяна, а не като фундаментален поврат при организационните ценности, насоки и култура. Накратко необходима е кардинална, а именно изменение на организационната култура, която наистина може да доведе до трайни положителни изменения в крайните резултати. Много често са налице необходимите инструменти и техники, стратегията за промяна е правилна и се провежда енергично, но желаната промяна не се постига, тъй като фундаменталната култура на организацията: ценности, начин на мислене, стил на мениджмънт, парадигми, подходи към разрешаване на проблеми, си остават същите.

Тази зависимост на общото подобряване в организацията от промените в нейната култура се свързва с обстоятелството, че когато ценности, ориентации, дефиниции и цели си остават непроменени, дори при изменени стратегии или процедури, организациите много бързо се връщат към статуквото. Същото се отнася и за отделната личност. Личностните типове, стилове и поведенческите привички рядко търпят по-дълбоки изменения, независимо от следването на специализирани програми. При липса на изменения във фундаменталните цели, ценности и очаквания, свързвани с организации и индивиди, промяната остава повърхностна и нестабилна<sup>5</sup>. Като правило провалените опити за промяна имат, като следствие цинизъм, раздражение, загуба на доверие и понижаване на колективния дух сред персонала на организацията. Не е изключено, новото състояние на организацията да се окаже по-лошо от онова, в което се е намирала, преди да се правят каквито и да било опити за промени. *С други думи, изменението на организационната култура е ключ към успешното прилагане на всички други стратегии за усъвършенстване, както и към приспособяване към все по-динамичната и слабо предвидима среда за сигурност, в която действат съвременните Р и КР организации.*

Важността на организационната култура за Р и КР организации налага необходимостта от оценка на настоящата организационна култура и формулиране на желаната такава.

Най-подходящия инструмент за оценка на организационната култура (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) е разработен от Ким Камерън и Робърт Куин. Той е конструиран като въпросник, изискващ от анкетираните членове на организацията да отговорят по шест позиции:

1. Доминиращи характеристики;
2. Ръководство на организацията;
3. Управление на персонала;
4. Организационна спойка;
5. Основни стратегии;
6. Критерии за успех.

<sup>5</sup> Quinn, Robert E. Deep Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

По тези позиции се оценява организацията, такава каквато е и отделно се попълват отговори за организацията, такава каквато трябва да бъде: създават се графи: „реална“ и „желана“.

OCAI се основава върху теоретичен модел, известен, като *рамка на конкуриращи се ценности*. Рамката на конкуриращи се ценности се разработва най-напред в резултат от изследвания върху главните индикатори за ефективност при организациите. Основните задавани въпроси са следните: Кои са главните критерии за определяне дали една организация е ефективна, или не е?; Кои ключови фактори определят организационната ефективност?; Кога преценяват хората, че дадена организация е ефективна, какви показатели имат те предвид?.

Използват се две измерения. Първото измерение разграничава критерии за ефективност, които се свързват с гъвкавост, или стабилност. Например: някои организации се приемат като ефективни, когато се променят, приспособяват и саморегулират; други се разглеждат като ефективни, ако бъдат стабилни, предсказуеми и рутинни в своята дейност, те се отличават със стабилност и постоянство на форми и функции. Скалата варира от организационно разнообразие и приспособимост от единия край до организационна устойчивост и трайност към другия. Второто измерение разграничава критерии за ефективност, които се свързват с вътрешна ориентация, интегриране и единение, от такива, които имат отношение към външна ориентация, диференциране и съперничество. Тоест едни организации се приемат като ефективни, когато са постигнали хармонични вътрешни характеристики, а други се окачествяват като ефективни, ако се стремят към взаимодействие или конкуренция с други, намиращи се извън техния собствен кръг. Комбинирани, тези две измерения образуват четири квадранта, като всеки от тях обединява ясно разграничени индикатори за организационна ефективност. Забележителното при тези четири базисни ценности е обстоятелството, че те представляват противоположни или съпернически си предпоставки. Всеки континуум отразява основна ценност, която противостои на ценността откъм обратния му край: гъвкавост срещу стабилност и вътрешна срещу външна ориентация. Измеренията образуват квадранти, които са противоположни или конкуриращи се по диагонал.

Въз основа на изброените по-горе критерии се формулират следните четири основни типа култура:

#### *Йерархична култура*

Организационната култура, която характеризира подобна структура (както се установява с помощта на OCAI), създава формализирана и строго структурирана работна среда. Точни процедури направляват действията на хората. Успелите ръководители са добри организатори и координатори. Поддържането на равномерен ход при организацията е от особено голямо значение. Дългосрочните цели на организацията са стабилност, предсказуемост и ефективност. Монолитността на организацията се гарантира от формални правила и твърдо установена политика. Проявлението на този тип култура в Р и КР организации се определя от необходимостта от поддържането на строга йерархия и персонална отговорност при прилагането на закона във връзка с чувствителни области, като например прилагането на специални разузнавателни средства. Ценностите на йерархичната култура са изключително важни и в прилагането на закони, свързани с различни видове сертифициране и издаване на становища.

#### *Пазарна култура*

Тя се ориентира към позициониране във външната среда, вместо към вътрешните си дела. Фокусира вниманието си върху трансакции с (основно) външни субекти,



каквито са снабдители, клиенти, подизпълнители, държавни и контролни органи. За разлика от случая с йерархията, където вътрешният контрол се осъществява посредством правила, специализирани длъжности и централизирана система за вземане на решения, тук действат най-вече пазарни механизми и на първо място монетарни. Тоест основна грижа на пазарната култура са трансакциите (размяна на стоки и пари, продажби, договори) с други пазарни субекти при стремеж за установяване на конкурентни предимства. Рентабилност, краен резултат, мощ в съответната пазарна ниша, крайно амбициозни цели, гарантирана потребителска маса, това са приоритетните цели на организацията от този тип. Основни ценности на организацията от пазарен тип са конкурентоспособността и производителността. Високи показатели в това отношение се постигат при този тип култури посредством прехвърляне на тежестта върху външната ориентация и контрола. Смята се, че ясно набелязаните цели в комбинация с агресивна стратегия водят до по-голяма производителност и рентабилност. Една пазарна култура, каквато я оценява OSAI, представлява работна среда, в която крайният резултат е определящ. Ръководителите са активни производители и конкуренти. Те са неотстъпчиви и възискателни. Спийката, която задържа организацията цяла, е първенството на волята за победа. Далечната перспектива е свързана с конкурентни действия и постигане на непосилни цели. Основните виждания при една пазарна култура в Р и КР организации се предпоставят от враждебността на средата за сигурност, възискателност и подчертан интерес към високо качество на продуктите и услугите от страна на потребителя (управлението на държавата), постоянно укрепване на конкурентните способности и непрекъснат стремеж към генериране на по-голяма сигурност, посредством увеличаване на ефективността и качеството на работа.

#### *Кланова култура*

Кланова култура, наподобява семейна структура. Тя се характеризира от споделени ценности и цели, вътрешно единение, съпричастност, индивидуален облик на фирмите. Тези организации наподобяват повече разширени семейства, отколкото стопански единици. Вместо правилата и процедурите на йерархията или конкурентните, ориентирани към печалба на пазарната, типични характеристики за клановите организации са работа в екип, програми за мотивиране на персонала и корпоративна загриженост за последния. Описаните характеристики се очертават в лицето на полуавтономни трудови единици, които биват възнаграждавани съобразно общи (а не индивидуални) професионални постижения. Базисни виждания при клановата култура: общата атмосфера се поддържа най-успешно посредством колективни усилия и личностно разгръщане; задача на организацията е да култивира хуманна работна среда, а главна цел на мениджмънта е да осигурява условия за развитие на отделния работник или служител, да насърчава неговата съпричастност към общите цели, неговото участие и лоялност. Клановата култура, каквато я определя OSAI, е типична със своята дружелюбна работна среда, която предоставя възможност на хората да отдават голяма част от себе си. На ръководителите се гледа като на наставници. Центростремителните сили, които поддържат целостта на Р и КР организационни структури, се определят, като лоялност и традиция. Съпричастността на служителите трябва да е много голяма. Организацията разглежда личностното развитие като актив с дългосрочна стойност и отдава голямо значение на вътрешното сцепление и високия колективен дух. Успехът се определя като поддържане на благоприятен организационен климат и грижа за хората. Ударението се поставя върху работата в отбор, съпричастността и консенсуса. Тези характеристики са от ключово значение за Р и КР организации, поради важноста на качества, като лоялност и традиция, които са

решаващи при защита на информацията (класифицирана и служебна) и защита на службите от зловредно външно влияние.

*Адхократична култура*

Това е форма, която най-адекватно отговаря на хиперактивната, все по-динамична среда, която започва да типизира организационния свят от XXI век. Според тях ключът към успеха се крие в новаторски и пионерни инициативи, а основна задача на организацията е да разработва все нови и нови продукти като подготовка за бъдещето. Що се отнася до мениджмънта, той следва да насърчава развитието на предприемчивите, творчески личности. Приема се, че приспособяването към променящите се условия и новаторството водят към усвояване на нови ресурси и по-висока рентабилност, поради което ударението се поставя върху визията за бъдещето, организираната анархия и контролираното въображение. Важно предизвикателство пред такива организации е нуждата да произвеждат все нови и по-нови стоки и услуги, като се приспособяват бързо към нови условия и възможности. За разлика от пазари или йерархии, адхокрациите не се характеризират с централизирана власт. Тук тя прелива от едно лице към друго или от една работна група към друга, в зависимост от това, от какъв характер са поставените за решаване конкретни проблеми. Особено значение придобиват ярката индивидуалност, готовността за поемане на риск и предугаждане на бъдещето, тъй като почти всеки в условията на една адхокрация има пряко отношение към всички проблеми. Така например всяка заявка от страна на клиент в консултантска фирма се разглежда като самостоятелен проект, като за изпълняването му се създава временна организационна структура. Последната се разпада след изпълняване на задачата. В заключение можем да се каже, че адхократичната култура, каквато я обрисова OCAI, се характеризира с динамична, предприемаческа и креативна работна среда. Хората не се боят от риск. Ефективното ръководство е новаторско, с въображение и склонност към поемане на рискове. Общата спойка за организацията е стремеж към експериментиране и новаторство. Ударението се поставя върху стремежа към най-новото по отношение знание, стоки и услуги. От особено голямо значение са готовността за промяна и посрещане на нови предизвикателства. Стратегическите цели на организацията са свързани с бърз растеж и придобиване на нови ресурси. Успехът се измерва в произвеждане на уникални и оригинални продукти и услуги. Проявлението на този тип култура в Р и КР организации се налага от необходимостта от бърза реакция на службите в условията на динамика и неопределеност на средата за сигурност. Характерен пример за необходимост от креативно мислене е противодействието на тероризма, финансовите престъпления и кибер атаките.

Рамката на конкуриращи се ценности систематизира и други атрибути на организациите в добавка към културните ценности и структурни форми. Тъй като рамката е формулирана въз основа на фундаментални виждания относно функционирането и мениджмънта на организацията, този инструмент отразява прецизно и други страни на организацията: ролята на ръководството, критериите за ефективност и базисните теории за мениджмънт, които се свързват най-тясно с всеки от четирите квадранта.

*Организационно ръководство*

Повечето организации развиват доминиращ културен стил. Така например, когато дадена организация е доминирана от конкретна култура, то най-ефективните мениджъри (оценяваните като най-успешни от страна на техните подчинени, равнопоставени и висшестоящи), които се придвижват най-бързо в кариерното си развитие, демонстрират съответния стил на ръководство на същата култура.



Не е трудно да се установи, че най-успешните стилове на ръководство съответстват на типа доминираща организационна култура. Нещо повече, доминиращите стилове в диагонално разположени квадранти са противоположни по своя характер. Адхократичните ръководители например са нарушители, докато йерархичните са блюстителни на реда и правилата. Клановите ръководители са съпричастни и разбиращи, докато пазарните са твърди и високателни. Допълнително е установено още, че най-добре изявените ръководители (оценяваните като най-ефективни от страна на подчинени, равни и висшестоящи), култивират у себе си умения и качества, които им позволяват да успеят в условията на всеки от четирите квадранта<sup>6</sup>. Може да се каже, че мениджърската ефективност, също както организационната, е неразривно свързана с парадоксални аспекти и понякога от ръководителите се изискват взаимно противоречиви стилове на ръководство.

#### *Ефективността на организацията*

Най-високо ценените критерии за ефективност в една йерархична култура са ефективност, навременност, гладкост на процесите и предсказуемост. Доминиращата функционална теория, която води към организационен успех, гласи, че контролът способства за постигане на добри резултати (предотвратява загуби и ликвидира излишъци) и така за по-висока ефективност. Най-високо ценените критерии за ефективност при организационната култура от пазарен тип са постигане на зададените цели, победа в конкурентната борба, увеличен пазарен дял и постигане на впечатляваща възвращаемост. Доминиращата функционална теория, която се свързва с успеха при този тип култура, гласи че конкуренцията създава стимули за по-висока производителност и следователно по-висока ефективност. При клановата култура най-високо ценените критерии за ефективност включват вътрешно сепление, висок дух на персонала и неговата удовлетвореност, развитие на човешките ресурси и работа в екип. Функционалната теория, която доминира при този културен тип, гласи, че всеотдайното участие и повишен интерес от страна на персонала способстват за неговата цялостна съпричастност и пълноценно участие в работата на организацията. Ангажиран и удовлетворен персонал се равнява на ефективност. И най-накрая, адхократичната култура издига най-високо новите продукти, творческите решения, новаторските идеи, навлизането на нови пазари като доминиращи критерии за ефективност. Основополагащата функционална теория тук гласи, че нововъведенията и новаторските идеи отварят нови пазари и възможности, привличат нови потребители. Тези показатели съставляват и главните индикатори за ефективност.

В заключение трябва да се отбележи, че масово организационната култура в организациите се променя спонтанно под влиянието на околната среда и на хаотични опити за увеличаване на ефективността. Такова състояние затруднява или дори възпрепятства всички градивни опити за развитие на организациите. Решението на този проблем е свързан с управлението на организационната култура. Първо трябва да се измери организационната култура. Второ да се постигне съгласие относно характера на установената култура. Трето постигане на съгласие за желаната култура. Четвърто определяне на конкретните измерения на промените: какво ще се случи и какво няма да се случи. Откриване на подходящи аналогии. Пето разработване на стратегически и оперативен план за действие.

<sup>6</sup> Denison, Daniel, Hooijberg, Robert, and Quinn, Robert E. „Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership.” *Organizational Science*, 1995, 6, 524-540.

### Литература

1. Камерън К., Куин Р., Диагностика и промяна на организационната култура, Класика и стил, С 2012;
2. Trice, Harrison, and Beyer, Janice. The Cultures of Work Organizations. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1993;
3. Kozlowski, Steve W J, Chao, Georgia T, Smith, Eleanor M., and Hedlund, Jennifer. „Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications.” International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1993, 8, 263-332;
4. Cameron, Kim S. „Techniques for Making Organizations Effective: Some Popular Approaches.” Washington, D. C.: National Academies Press, 1997;
5. Quinn, Robert E. Deep Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1996;
6. Denison, Daniel, Hooijberg, Robert, and Quinn, Robert E. „Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership.” Organizational Science, 1995, 6, 524-540.
7. Mitevska-Encheva, M. Organizational values: intercultural study in universities, UNESCO International Workshop QED'14, Sofia 2015, Za bukвите, O'pismeneh, pp. 96 – 105. ISBN 978-619-185-163-8 – online, published on <http://unesco.unibit.bg>
8. Mitevska-Encheva, M. Correspondence between cultural practices and adaptation of personality in the university environment in Bulgaria. The Macrotheme Review 4(7), Winter 2015. [http://macrotheme.com/home/the\\_macrotheme\\_review\\_47](http://macrotheme.com/home/the_macrotheme_review_47)