



**АНАЛИЗ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА И СИСТЕМНОТО
АДМИНИСТРИРАНЕ НА ИЗКУСТВАТА И КУЛТУРАТА ВЪВ ВРЪЗКА
С ФОРМИРАНЕТО И ВЪЗПИТАНИЕТО НА НОВИ ПУБЛИКИ**

**дейност съгласно план за управление на проекта, към договор КП – 06-Н
25/8 от 17.12.2018 год., и финансова обосновка на исканите средства по
видове пера за първи етап от изпълнението на проект „МОДЕЛ НА
ЕФЕКТИВНА ВИЗУАЛНО-КОМУНИКАТИВНА И МЕДИЙНА СРЕДА
ЗА ФОРМИРАНЕ И ВЪЗПИТАВАНЕ НА НОВИ ПУБЛИКИ В СФЕРАТА
НА ИЗКУСТВАТА И КУЛТУРНИТЕ И ТВОРЧЕСКИ ИНДУСТРИИ
ЧРЕЗ СПОДЕЛЕНИ ПРОСТРАНСТВА“**

Възложител: Софийски университет Св. Климент Охридски

Изпълнител: Риал системс ООД по договор 80-П-647/20-12-2019

София, 2020 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В СФЕРАТА НА ИЗКУСТВОТА И КУЛТУРАТА.....	11
I. 1. Същност, елементи и функции на организационната култура.....	11
I. 2. Модели на управление на организационна култура.....	28
I. 3. Същност, критерии и модели на групова ефективност.....	59
Глава II. АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ НА СИСТЕМИТЕ НА КУЛТУРАТА И ИЗКУСТВОТА.....	77
II. 1. Основни характеристики и особености на системата на културата в България.....	77
II. 2. Основни характеристики и особености на системата на изкуството и културните и творчески индустрии (КТИ) в България.....	88
II. 3. Политики, стратегии и концепции за ефективното функциониране на системите на културата, изкуствата и КТИ в контекста на формирането и възпитанието на нови публики.....	117
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	132
БЕЛЕЖКИ И ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	136

ВЪВЕДЕНИЕ

Необходимостта от институционална обезпеченост и организационна функционалност на системите на културата и изкуствата, както и от финансова подкрепа на дейностите по създаване, разпространение и потребление на произведения на изкуството и на творчески и културни продукти и услуги, налага преосмисляне ролята на публичните културни и художествени институции (музеи, галерии, традиционни иновативни арт пространства, културни центрове, читалища, фестивали, арт форуми и др.), и на дигиталните информационни и комуникационни технологии, Интернет и новите медии. Последните създават висока добавената стойност (ВДС) и се отличават с най-висока степен на концентрация на търсене и предлагане. В голяма степен те са взаимосвързани и имат общи ресурси и общ източник на финансиране, или са обвързани с общи посредници, представители, разпространители и потребители, т.е. налице е мрежова структура, основаваща се на общ производствен, технологичен, презентационен и репрезентационен процес, при който преливането на средства или наличието на общи свързващи дейности, води до участие в една обща верига на създаване на споделени стойности, ценности, представи, норми и модели на поведение. В този смисъл все по-голямо значение придобиват методите, методологията, формите и средствата, както и идеите, концепциите и посланията, чрез които творците и създателите на културни и творчески продукти и услуги общуват с аудиториите и публиките. От голямо значение е състоянието и нивото на развитие на пазара на изкуство и на културните и творчески индустрии (КТИ). Сложната система от институции, организации, корпоративни структури, потребители и публики, меценати, колекционери, НПО и др., които се стремят

да притежават произведения на тези изкуства от определени творци, е съотносима към тези на корпоративните организационни структури.

Решаването на голяма част от разглежданите проблеми се свързват с изясняване на причините за възникване на потребност от формиране на политики, концепции, програми и стратегии, осигуряващи нов ефективен подход за развитие на образователно-възпитателен достъп до художествено съдържание и на естетико-художественото развитие и художествена активност у индивида, общността и обществото като цяло, и за изграждане на устойчива възпитателна, визуално-комуникативна, ценностно-ориентирана, познавателно-развлекателна и естетико-художествена социокултурна среда. Технологичната същност на произведенията на повечето от направленията в изкуството и културата, както и на продукцията на КТИ в съвременния глобализиращ се свят, възприемани като творчески продукт с явен показател за пряката зависимост между технология и изкуство, на практика изправя творци и създатели пред уникалната възможност да избират между предварително изградени и формирани в иновативна технологична среда модели за творческо мислене и културно-медийни матрици, на чиято база конструират своите произведения. Посредством тяхното модифициране и интерпретация, те има възможност да реагират адекватно на начина на тяхното възприемане и разбиране от страна на съвременния потребител, съобразявайки се със собствения си визуално-комуникативен, естетико-художествен и ценностно-ориентационен код. Навлизането на технологиите в предметно-битовия свят на индивида, общността и обществото като цяло от гледна точка на развитието и социализацията на съвременните визуално-пластични изкуства и КТИ, налага известно преосмисляне на връзката между творческия акт и технологичния (медийен) формат по отношение на производството, разпространението и потреблението на културни и арт продукти и услуги.

Разбираемо е обстоятелството, че тяхната взаимозаменяемост произтича от взаимовръзките, взаимозависимостите и взаимообусловеностите между технологичната същност на новата информационно-комуникационна среда и новите форми и изразни средства на изкуствата и КТИ, с които са свързани масовизацията на идеи, двустранна комуникация между автор (създател) и потребител (аудитория) и техния социокултурен маркер.

Културата, изкуствата и КТИ, основавайки се на своята двойствена същност и вътрешно присъща стойност, чрез преките и трайни връзки между творци и създатели на културни продукти и услуги и потребители и публики, допринасят за съхраняването и насърчаването на културното, художествено и езиково многообразие, участвайки ефективно в развитието и утвърждаването на европейската, националната, регионалната и местна идентичност. Успоредно с това те допринасят и за социалното и културно сближаване между отделните националности и етноси и за моделирането на процесите на формиране на стойност на творчеството, иновациите и културното потребление и възпитанието на нови публики. В ролята си на посланици на европейските ценности те допринасят още за „меката сила“ на Европа в своите усилия за установяването на мирни международни отношения и икономически растеж. Културната дипломация, която се основава на взаимното зачитане на ценностите и особеностите на отделните национални културни и художествени идентичности е призвана да укрепва двустранните и многостранни отношения между отделните държави, да гради мостове между общности и култури, посредством индивидуални и групови форми за партньорства и сътрудничества във всички културни и творчески области. Успоредно с това тя допринася както за насърчаване на межкултурния диалог и взаимното разбирателство, така и за предотвратяването на конфликти и насърчаването на помирението в самите държави и между тях. В европейски контекст

координираните действия на ЕС, основани на „рационална допълняемост“ по отношение на културните и художествени традиции, посредством културната дипломация, допринасят и за укрепването на изградените през последните няколко десетилетия широкообхватни и дългогодишни международни културни връзки в областта на културните традиции и творчеството. Чрез създаване на полезни взаимодействия, обединяване на ресурси, улесняване на сътрудничеството и осигуряване на по-голяма видимост на културния обмен и на културното и художествено съдържание на произведенията на изкуствата и продуктите и услугите на КТИ се разкриват възможности за привличане на нови аудитории, възползване от алтернативно съдържание, предоставяне на нови продукти и услуги с високо качество в творчески план и ефективност на образователно-възпитателните и културно-развлекателни процеси.

Проблемите и перспективите на организационната култура (ОК) и системното администриране на изкуствата и културата във връзка с формирането и възпитанието на нови публики са дискутирани и разглеждани теми в изследователските полета на управленските, хуманитарни и информационни науки през последните две десетилетия. Изхождайки от обстоятелството, че посредством нея се обясняват протичащите процеси в дадена организационна структура, и от нейната значимост като един от основните фактори за ефективност и като предпоставка за икономически просперитет, е необходимо да се подчертае, че прилагането на различни механизми за обединяването на колективните органи около организационните цели и съпричастността им, се определят от принципите на ръководството и споделените ценности. В този смисъл изграждането на устойчива организационна култура не би могло да бъде самоцел на ръководните органи на организацията, а изучаването и анализирането на самите управленски механизми имат пряко отношение към нейното влияние върху нагласите,

мотивите и поведението на всички участници в производствените, разпространителски и потребителски процеси във всяка една сфера. Самото формиране на организационна култура от гледна точка на създаването и функционирането на дадена организационна структура трябва да се разглежда като жизненоважно, поради функциите на вътрешна интеграция и външна адаптация, които изпълнява. Тя не се явява единственото необходимо и достатъчно условие за постигане на управленска ефективност и създаване на принадлезна стойност, тъй като от гледна точка на функционалността на тази структура по отношение на външните и вътрешни фактори, оказващи влияние върху нейното съществуване и развитие, типът култура непрекъснато се адаптира спрямо съответния период от жизнения цикъл на организацията.

Културата и изкуствата през последните няколко десетилетия преминават през динамични социокултурни, икономически и технологични трансформации, духовни и естетически предизвикателства в условията на нарастващата комплексност на дигиталните мрежи и технологии. Развитието на информационното общество, преодоляването на времевите и пространствени ограничения, развитието на межкултурния диалог, културното многообразие, социалните иновации, зачитането на националните, културни и индивидуални личностни различия, свободата на въображението и креативността в реализацията на творчеството във всички области, на практика променят творческата, информационно-комуникационна и социокултурна среда. Всичко това допринася както за появата на нови неконвенционални форми и нетрадиционни творчески решения, така и за привличането на повече творци, групи, формални и неформални арт организации, потребители, публики, арт посредници, меценати и колекционери в художествения живот и художествените процеси в национален и наднационален мащаб.

Понятийната формулировка на информационната и виртуална глобализация в информационната епоха, включва в себе си термини като компютърна, дигитална или епоха на новите медии. Протичащите процеси в нея, които по своята същност са също глобални, водят началото си от средата на XX век, като непрекъснато се разрастват и еволюират. Човешкият житейски, културен и творчески опит, както и непрекъснатото развитие на научния и художествено-творческия потенциал в информационната епоха ускоряват оборотите на продуктивност спрямо изкуството, културата, културните и творчески индустрии (КТИ) и някои други сфери на обществения живот, активирайки креативна продуктивност и изграждайки нови форми на общуване и комуникация. На естетико-ценностно ниво мултиплицирането на технологични стандарти (формати, резолюции, компресии) и хетерогенни мрежи за разпространение на културно и художествено съдържание, непрекъснато води до превръщането в обща теоретична и практическа рамка презентирането и репрезентирането на дадено произведение на изкуството и културен и творчески продукт в различни традиционни и дигитални версии на разпространение, с цел привличане на потребители и публики. Съществуването на това съдържание много често се свежда единствено до неговото разпространение и потребление, а традиционната представа за неговата неповторимост и уникалност, както и нерушимата връзка между творбата и нейната материалност биват разрушавани на духовно и ценностно ниво. В същото това време на материално ниво, притежанието на произведения на изкуството и предмети на културната и творческа дейност води до увеличение на пределната полезност от тяхното потребление, размивайки разликите между модела на масово възпроизводство и разпространение и отделните нива на междуличностното възприятие.

Базиращи на устойчивото потребление, на технологиите за масово възпроизводство и разпространение и визуална комуникация, икономиките на системите на изкуството и културата в съвременната постмодерна културна ситуация периодично изпадат в затруднено положение. От една страна това се дължи на състоянието на културната и художествена инфраструктура художествените и културни институции, и това на пазара на изкуство и на културни и творчески продукти, а от друга от нивото на инвестициите в секторите на културата и на творчеството. Тъй като те представляват средство за освобождаване на значителния им потенциал да насърчават културното многообразие и социалните иновации, генерирайки същевременно устойчив икономически просперитет и качествени работни места, а самите инвестиции имат пряко въздействие върху развитието на нови умения, цифровизацията, предприемачеството, иновациите и формулирането на нови бизнес модели, е необходимо да се подчертае ключовата роля на частният сектор в тези процеси. Ключова и допълваща е ролята на публичните инвестиции за укрепването на конкурентоспособността на европейските културни и творчески сектори, от гледна точка използването на всички международни възможности за изграждане на нови културни и арт пространства и получаване на достъп до чужди национални художествени сцени, пазари, публики и аудитория. В този смисъл в документа се разглежда възможността за иницирането и въвеждането на законодателни мерки на национално и наднационално ниво, които да предвиждат данъчни кредити за отпускането на парични средства от частни лица в подкрепа на културата и изкуствата.

Оценявайки значението на творчеството и иновативността като присъщи аспекти на културата, изкуствата и КТИ, също така се обръща внимание на необходимостта от улесняване на творческата дейност на свободните артисти, самостоятелни художници, творчески и гилдийни организации, както и от

осигуряване на достъп на доставчици, посредници, потребители, публики, меценати и колекционери до създадената културна и художествено-творческа продукция. Отчитайки хоризонталното естество на свързаните с културата и изкуствата проблеми от гледна точка на тяхното системно администриране в смисловата рамка на формирането и възпитанието на нови публики, и в контекста на въздействието им върху други области на обществения живот, включително значението им за икономическо и социално развитие, новаторство и растеж, се подчертава и необходимостта от подобряване на културната и художествена инфраструктура, и улесняване и разширяване на достъпа до културно и художествено наследство. Така очертаните потребности, в това число и важността от грижата за финансовото, ресурсно и институционално-административно осигуряване на културните и творчески процеси, се явяват основополагащи във формирането на дългосрочни политики и стратегии за постигането на общоевропейските цели, свързани с правилното развитие на приобщаващо общество и засилването на активното европейско гражданство. От друга страна, имайки предвид, че икономическите разлики в механизмите на разпространение и развитие на съвременното изкуство, спрямо традиционните форми на създаване, презентиране и потребление на визуално-пластичните изкуства, както и останалите социологически, социокултурни и емоционално-сетивни разлики, имат съществено значение при открояване и оценяване стойностите на художествените произведения и на културните и творчески продукти и услуги, трябва да се подчертае необходимостта от формиране и провеждане на културни политики на местно, регионално и национално ниво в съответствие с принципа на субсидиарността.

ГЛАВА I. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В СФЕРАТА НА ИЗКУСТВОТА И КУЛТУРАТА

I. 1. Същност, елементи и функции на организационната култура.

От гледна точка на стандартния подход при изясняване същността на дадено понятие е необходимо последователно и аналитично да бъдат разгледани двете съставни части на понятието „организационна култура“, а именно „организационна“ и „култура“. Във всеобщата декларация на ЮНЕСКО за културно разнообразие от 2001 г. и в Истанбулската декларация от 2002 г., приета на Третата кръгла маса на министрите на културата, понятието „култура“ се дефинира като комплекс от отличителни духовни, материални, интелектуални и емоционални черти на дадено общество или социална група, които наред с изкуството и литературата обхващат още начин на живот, форми на съжителство, ценностни системи, традиции и вярвания. Изследвайки културата в един по-общ аспект Хеерт Хофстеде в книгата си „Култури и организации. Софтуер на ума“, я определя като колективно програмиране на съзнанието, което различава членовете на една група или категория хора от друга. Според него, личността в голяма степен се формира още през детството под влиянието на семейната среда, обкръжението в квартала и училището, когато и където детето „попива“ специфичните елементи на културата. Той твърди още, че нейната способност да възприема другите култури като ценни именно в тяхното различие и да общува пълноценно на междукултурно ниво се е превърнала в условие за оцеляване на

човешкия вид въобще. Межкултурните комуникации и диалогът с другите култури е въпрос на оцеляване за човечеството.¹

Основните характеристики на понятието „култура“ се изразяват в това, че тя не се наследява, а се предава от поколение на поколение, т.е. се придобива в условията на конкретна социална среда, както и в това, че в рамките на общата групова култура съществуват обособени субкултури въз основа на различни признаци, като възраст, пол, професия, религия, етнос и др. В своята си същност, тя е силно консервативна, но успоредно с това е податлива на определена промяна, когато това е свързано с адаптацията и оцеляването на социокултурната група в динамична и променяща се обкръжаваща среда. Самата концепция за култура представя в един много общ и холистичен смисъл качествата на всяка една специфична човешка група, които също се предават от поколение на поколение посредством културните традиции и практики. Така наследени с известни модификации (културна промяна), те се разглеждат от адаптивна гледна точка, поради възможните връзки между културата и пригаждането на индивида, групата, общността и обществото като цяло към непрекъснатото променящите се условия на живот.

Като цяло културата включва „всички правила и норми, които ръководят начина на живот, както осъзнати, формално изразени схващания и чувства, наречени идеология, така и неосъзнати, неформални или неявни схващания и чувства“.² В своят труд „Психология и култура“ Дейвид Мацумото определя културата като динамична система от експлицитни и имплицитни правила, установени от отделните групи, общности и общества с цел да бъде осигурено тяхното оцеляване, които включват нагласи, представи, ценности, правила,

¹ Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. С., 2001. с. 16-19.

² Крейпо, Р. Х. Културна антропология. Как да разбираме себе си и другите. С., 2000. с. 26.

норми и модели на поведение, и които са еднозначни и общи за тези групи, но могат да се реализират по различен, според всяко специфично обединение начин, вътре в самите тях, предаван от поколение на поколение. Всичките те са относително устойчиви, но способни да се променят във времето и пространството.³ Така погледната културата може да се съотнася към всички материални и духовни изобретения на човешките групи, общности и общества, улесняващи адаптацията им към природната и социокултурната среда и правещи тяхното оцеляване по-лесно и предсказуемо.⁴ Съществуват два основни възгледа за културата, като според единия тя е важен елемент в социалния контрол и създава ред и правила в обществата, а според другия се разглежда като движеща сила на обществото, водеща до социално развитие (свързва се с лат “colore”, “култивирам”). Някои антрополози и социолози, които разглеждат културата като комплексен феномен на човечеството, често я свеждат до външните фактори и прояви като облекло, храна, език, технология, докато други я възприемат като „споделени модели на придобитото поведение“, а според трети тя обхваща такива вътрешните фактори като ценности, атитюди, убеждения.

Понятието „организационна“ се явява качествена характеристика, произхождаща от термина „организация“. В управленските процеси „организацията се разглежда като съвкупност от хора, чиято дейност съзнателно се координира и направлява за постигане на обща цел или цели“⁵. Според някои автори „организацията“ е създадена от хора, които се явяват основни елементи в нейната структура и чиито действия и поведение подлежат на регламентиране и утвърждаване. Тя функционира в съответствие с

³ Мацумото, Д., Психология и култура. Санкт Петербург, 2002. с. 31.

⁴ Крейпо, Р. Х., Пак там. с. 28.

⁵ Александров, К. Мениджмънт на организации и предприятия. С., 1995. с. 145.

определени правни норми, регламенти, процедури и правила, като се влагат различни смислови значения. Самото понятие „организационната култура има интердисциплинарен характер и обединява в себе си аспекти от различни научни области, като културология, антропология, социология, мениджмънт, организационна психология, философия, политология и др. Ендрю Педигрю, твърди, че: „Организационната култура е система от публично и колективно приети значения, които са валидни за определена група през даден период от време. Тази система от форми, категории и представи дава интерпретацията на ситуацията, в която хората се намират”⁶. В някои общоприети постановки организационната култура се разглежда като системата от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция, и приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин за възприемане и разрешаване на същите тези проблеми. Според Уилям Оучи, организационната култура предстелява „съвкупност от символи, церемонии и митове, които разкриват основополагащите ценности и убеждения на организацията на нейните членове”⁷. Сава Джонев счита, че: „Съвкупността от модели с различна степен на общност и на различен етап на еволюция, практикувани масово в организацията, съставляват нейната организационна култура”⁸. Силва Хикман от своя страна споделя убеждението, че: „Изграждането на корпоративна култура включва в себе си действия като колективен стремеж към общата цел, насърчаване на вътрешната конкуренция между служителите за постигане на безупречно обслужване, осигуряване на

⁶ Pettigrew, A. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4). 1979. pp. 570-581 .

⁷ Ouchi, W. G. *Theory Zq Reading*. Mass: Addison-Wesley. 1981.

⁸ Джонев, С. *Социална организация*. т. 1, С., 2001. с. 338.

приемственост, подпомагаща привличането, задържането и професионалната реализация на ръководителите на всички звена“⁹.

От казаното дотук може да се обобщи, че организационната култура е ценностното отношение на служителите и ръководителите в дадена организационна структура към важните неща, и е резултат от усилията на всички тях както в настоящето, така и в минало време. Тя оказва влияние върху функционирането и развитието на въпросната структура преди всичко в дългосрочен план, тъй като определя устойчивите трудови ориентации на ангажираните в организационно-управленските и производствени процеси, и върху регулирането на взаимоотношенията чрез система от писани и неписани закони, норми, правила. В този смисъл може да се твърди, че организационната култура се възпроизвежда постоянно чрез всекидневната дейност на служителите, ръководителите, работните звена и управленските органи. Тя функционира и се развива, както чрез закрепването на определени ценности, правила, критерии и норми, така и чрез тяхната промяна, предавайки се под формата на убеждения, модели на мислене и поведение, организационни истории и др., и се овладява посредством способността да се изграждат символи.¹⁰ Организационната култура е сила, която предопределя поведението в организационната структура, тъй като съдържа конструкти, които са разпознаваеми и могат да бъдат наблюдавани и които имат за цел да попомогнат процесите на нейното приспособяване към заобикалящата я среда.¹¹ Тя е всичко онова, което кара хората да се чувстват по различен начин в компании с идентични икономически показатели и характеристики, опериращи в една и съща индустрия, и произвеждащи идентични продукти и

⁹ Хикман, К., Силва, М. Съвършенството като цел. С., 1991. с. 17.

¹⁰ Вж. Сотирова, Д. Фирмена култура. С., 2003. с. 23-25.

¹¹ Илиева, С. Организационна култура: същност, функции и промяна. С., 2006. .

услуги. Според С. Илиева категорично съгласие относно същността на организационната култура няма и причина за това най-вероятно е фактът, че тя обхваща в себе си няколко социални науки, като антропология, социология, социална и организационна психология, отразявайки същевременно взаимовръзките между тях. Тя споделя схващането, че необходимостта от анализ и изследване на този феномен се обуславя от това да бъдат идентифицирани начините, по които културата може да бъде благоприятстваща за цялостното функциониране на дадена организационна структура, както и взаимовръзките между нея и протичащите процеси, свързани с удовлетвореността, привличането и задържането на талант, определени успешни мениджърски практики и цялостната организационно-управленска ефективност.¹²

Определени автори като Х. Хофстеде, У. Оучи, А. Атос, Р. Паскал, които са подръжници на кроскултуралния подход, наричан още сравнителен мениджмънт, разглеждат културата като независима променлива. Те възприемат културата като фактор на средата, който обяснява и определя различията в поведението и нагласите на членовете на организацията. Самата корпоративната култура от своя страна възприема организацията като социален инструмент, който развива социокултурни специфики, служещи за диференциация от останалите организации. Други автори като Т. Дийл, А. Кенеди, Т. Питърс, Р. Уотърман, К. Хикман, М. Силва застъпват разбирането, че наред със стратегията и структурата, културата е ключова характеристика на организацията и е по-скоро вътрешна променлива, която макар и да се влияе и да е част от широкия културен контекст, има свои специфични изражения и проявления. В този смисъл определени символи и символни взаимовръзки,

¹² Илиева, С. Организационна култура: същност, функции и промяна. С., 2006. .

митове, легенди, ритуали, модели на поведение могат да се разглеждат не като продукти на културата, а като процеси, формиращи нейния смисъл. Подобен подход включва три перспективи. Първата, т.нар. „когнитивната перспектива“ разглежда културата като система от споделени когниции, знания, схващания, в чиято рамка се интерпретират събитията, поведението и взаимоотношенията в организацията. В тази схема на мислене се включват всички норми, ценности, възгледи, идеи, през които организационната действителност се възприема и оценява. Втората „символна перспектива“ има ясно изразена регулативна функция по отношение на общата организационна активност и разглежда културата като споделени символи и значения. Тя се фокусира върху съдържанието на културата и върху нейните символни изражения. Третата е известна като „структурна и психодинамична перспектива“ се фокусира върху „корпоративните неврози“ и „биологичните предпоставки“ на организацията като безсъзнателни процеси, които динамично си взаимодействат.

Както по отношение на дефинирането на понятието „организационна култура“ отсъстват еднозначни определения, така и при определяне на нейните елементи няма еднакви становища. Тъй като всяка една организация разполагат с активно завоювана и утвърдена идентичност и притежава своя културна специфика, отличаваща я от останалите организационни структури в даден обществен или икономически сектор, познаването на нейните елементи и техните проявления би улеснило успешното развитие всяка една култура. Разсъждавайки върху съдържанието и структурата на организационната култура, Х. Хофстеде обосновава своята теза, че „сред многото термини, с които се описват проявленията на културата, се открояват четири, които покриват доста успешно общото понятие за култура: символи, герои, ритуали и ценности. Символите са най-повърхностните слоеве, ценностите са най-

дълбочинните проявления на културата, а героите и ритуалите са по средата“¹³. Според други автори¹⁴ основните съставни елементи на организационната култура са базисни положения, обхващащи три кръга проблеми: за времето и пространството; за човека и човешката активност, представите за добро и зло и нормите за отношения между хората; за човешките отношения, взаимните връзки между работниците, отношенията на сътрудничество, както и с властническите отношения или отношенията по вертикала. По-разгърнато определение за тях дава К. Бетинджър, който отбелязва следните дванадесет елемента: склонност към промени; целенасоченост; показатели и ценности; ритуали, които стимулират ценностната система; загриженост за хората; поощрения и наказания; откритост, комуникация, контрол; разрешаване на конфликтни ситуации; ориентация към пазара и потребителя; ентузиазъм, гордост, солидарност; преданост към организационните цели; колективизъм.¹⁵

Поставени в центъра на организационната култура, ценностите подчертават психологическия подход към нейното разбиране и изследване, тъй като се разглеждат като основен регулатор на поведението на личността и са най-невидимият и неуловим компонент. Те са широки приети и споделяни от членовете на дадена култура, съществуват в дълбочина и се проявяват чрез нормите и символите, които разкриват до колко те са усвоени от хората в организацията и как влияят върху поведението им. Нормите като неписани правила на поведението и действия се проявяват в междуличностните, муждугрупови и междуобщностни отношения, създавайки подреденост и последователност в организационния живот. Намирайки изражение в

¹³ Хофстеде, Х. Пак там. с. 28.

¹⁴ Коларова, Д. Фирмена култура в неадекватните условия в нас (1989-1990), Социологически проблеми, бр. 1, 1991, с.65-67.

¹⁵ Бетинджър, К., Използване на фирмената култура за постигане на високи резултати, The Journal of Business Strategy, March/April, 1989.

символите, те определят неформалните роли и статус и начините на комуникация. Символите включват в себе си цялата съвкупност от лесно видими, но трудно обясними аспекти на културата, отнасяйки се до артефактите, произведенията на изкуството, творческите продукти или видимите прояви на културата и изкуствата, като традициите, ритуалите, церемониите, разказите, митовете и легендите, материалната среда и др. В този смисъл може да се изведе твърдението, че основните характеристики на понятието „организационна култура“ са свързани с отношението към промените, ценностите; етичните стандарти, естетическите потребности и представи, социалните умения, лидерството и др.

Едгар Шайн откроява три равнища на организационна култура, като всяко следващо ниво става все по-трудно за декодиране от „външните“ за организационната структура наблюдатели. Според него „нивата“ на организационна култура се разделят по степента, до която всяко едно от тях позволява да се получи определена информация. Първото равнище, което е най-видимо по отношение на проявленията на организационната култура включва: артефактите (наричани още символи), които характеризират физическата среда и са носители на културно значение: езика, който се използва за комуникация; начина, по който изглежда физическото пространство, в което е ситуирана организацията; начина, по който се обличат хората в нея; митове, истории, маниери на поведение; ритуали и церемонии, които са достъпни за наблюдение; списъка от ценности и всички документи по отношение на правила и норми на поведение, дневен ред и организационни ценности. Всички те представляват съвкупност от лесно наблюдаеми, но трудно обясними аспекти на културата. От своя страна технологиите и иновациите представляват начините и средствата, чрез които организационната структура трансформира постъпващите от външното

обкръжение информационни материали, превръщайки ги в определени продукти. Процесите, при които поведението на субектите в тази структура се превръща в рутина са също част от този слой на културата.¹⁶

В един свой труд Милтън Рокич изследвайки и дефинирайки организационната култура, определя ценностите (и атитюдите) като интервениращи променливи или основни генотипове, които детерминират социалното поведение. Според него ценностната система е устойчива организация на убежденията, които се отнасят до предпочитани начини на поведение или крайни цели на съществуването, разположени върху континуум с относителна значимост. Той откроява два вида ценности: терминални, които представляват идеални стандарти на съществуването като здраве, свобода, равенство и инструментални, отнасящи се до предпочитаните начини на поведение.¹⁷ Други автори разглеждат ценностите на няколко равнища: индивидуално, организационно и социално. Личните ценности на всеки индивид предопределят поведение му в различни житейски ситуации и тъй като са формирани в ранна възраст и са се превърнали в безусловни рефлексии, е трудно да бъдат наблюдавани и анализирани. Според тези изследователи дефинирането им може да се случи единствено на база тълкуване на действията на същия този индивид. Спрямо вида, значимостта и устойчивостта на ценностите може да се определи ефективността и ефикасността, както и посоката на разсъждение от страна на индивида. Ценностите представляват глобалните качества на човешките поведения, което означава, че дадено качество обединява и е общо за различни видове поведения. Съдържанието като качество показва крайната цел, която е важна и съответно начини на

¹⁶ Schein, E. Organizational culture. American Psychologist, 1990. 45, 109-119.

¹⁷ Rokeach, M. The Nature of Human Values, The Free Press, New York., 1973.

поведение, а интензивността определя силата на важността и къде се подреждат конкретни ценности спрямо други до образуване на ценностна йерархия. Това е валидно както на индивидуално ниво за всеки човек, така и за всяка организация, която разглеждаме като един цял организъм. Организационните ценности се подреждат на база силата и съдържанието им, които трябва да са споделени от участниците в организацията.

Разглеждайки факторите, които влияят върху развитието на организационната култура Л. Мълинс ги свежда до няколко групи: историята на организацията, характерът на дейностите (с какво се занимава организацията), технологиите, целите и задачите, размерът на организацията, нейното местоположение, управлението и персоналът, средата.¹⁸ По отношение на историята на организацията, която се явява и история на фирмените ценности, тъй като организационната култура е резултат от усилията на всички служители и ръководители в исторически и съвременен аспект. Именно фирмените ценности са своеобразни регулаторите, утвърждавани или променяни в живота на организацията. Проучвайки историята на организацията и настоящата организационна култура, може да се разбере кои ценностни регулатори са надживели времето на своето възникване и кои не са. Технологиите от своя страна допринасят за ефективното осъществяване на необходимите обществени дейности. Използването на Интернет и новите медии води до промяна на разбирането за функционалността, проявленията и измеренията на визуалната комуникация. Характерът на дейността, като обусловител на организационната култура е свързан с предмета на дейност и технологичните особености на конкретното обществено производство. Целите и задачите, стоящи пред дадена

¹⁸ Mullins, L. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publ., 1993. с. 649–650.

организационна структура, като фактори, които влияят върху организационната култура са водещи по отношение на изискванията и очакванията както на нейните членове, така и на потребителите на нейните продукти и услуги. Факторът „размер на организацията“ от гледна точка отделните характеристики на организационната действителност налагат определени правила и стил на организационно поведение. Така например, ако в по-малките организации, където като правило комуникацията е по-пряка и неформална, а организационните роли и структури не са ясно диференцирани, съгласуването на задачите е относително лесно, то при по-големите се появява необходимост от по-силно формализиране (дефиниране, нормативно регулиране), както в структурно и функционално отношение, така и от гледна точка на решаване на производствените задачи, начина на комуникация и вземане на решения. Факторът „местоположението на организацията“ има отношение към географските, политико-икономически и социокултурни предпоставки и условия. „Управлението“ като фактор за развитието на организационната култура е свързано с основополагащите допускания за човешката същност и дължимото отношение към хората в организацията, които влияят върху смисъла и начина на реализиране на функциите по управлението. Факторът „среда“ има отношение спрямо политиките, стратегиите, практиките и е пряко зависим от законодателството в дадената страна, икономическата ситуация, конкуренцията, демографската картина, социалната структура на обществото, менталитета на хората и т.н. Устойчивостта (динамиката) на тези фактори предполагат както устойчивост на организационно-управленските и производствено-разпространителски процеси, така и на поведението на самата организация.

За изясняване функциите и ролята на организационната култура е от особено значение избора на методология за извършване на измерване и анализ на културата, тъй като те изразяват значението, което отделните индивиди и групите в организацията придават на елементите, както на вътрешната, така и на външната среда. В този смисъл придаването на голяма значимост на определено явление мотивира ясно насочването на значим ресурс към същото това явление, независимо от адресанта или адресата на информацията и на самия резултат, и от мотива за тяхното придобиване и използване. В голяма степен организационната култура мотивира избора на лични и групови цели, тъй като се явява важен критерий при йерархизирането на тези цели. Когато те бъдат разглеждани като предпочитан модел на бъдещето, то тогава в тях намират израз резултатите от човешката дейност, представляващи най-ценните за индивида, групата и обществото като цяло постижения, от които те се нуждаят за своето съществуване и развитие. Именно поради тази причина йерархията на организационните цели „копира“ (повтаря) йерархията на организационните ценности. Това се отнася и за всеки отделен член на организацията, доколкото неговата ценностна система йерархизира личните му цели. По отношение на всичко това културата изпълнява ориентираща функция, давайки представа за това какво се очаква от всички членове на организацията и за тяхното положително или отрицателно поведение.

Организационната култура съдържа два типа образци на мислене и поведение. Първите са препоръчителни, а вторите не препоръчителни, дори в много случаи забранителни. Тава се обуславя от обстоятелството, че културата е добър ориентир, когато системата от правила е лесноусвоима, вътрешно непротиворечива и изпълнима. В случаите, когато някое от тези изисквания се нарушава, ориентирането обикновено се превръща в дезориентиране. В системата на една и съща култура могат да се открият както мотивиращи, така

и демотивиращи елементи, а самата организационна култура като цяло мотивира (демотивира) чрез целите (оценявани в категориите желани–нежелани, реалистични–нереалистични), посредством разпределението на задачите (справедливо–несправедливо, съобразено/несъобразено с квалификацията и уменията на сътрудниците), и в зависимост от стила на ръководство (напр. консултиране със сътрудниците или незачитане и игнориране на тяхното мнение) и др. Погледната от този ъгъл културата информира и дава възможност за обмен на мнения, опит, позиции, убеждения. Това се предопределя от факта, че организационната култура се формира и развива в процеса на груповата дейност, която предполага непрекъснат обмен на материални и духовни ценности, както и от това, че културата е резултат от целокупните усилия на много поколения работници и служители.¹⁹ Поради тези причини, всяко поколение предава тази „видима и жизнена ценностна система на предприятието“ на следващите поколения, осъществявайки по този начин пренос на идеи, разбирания, ценности. В същото това време се пренася информация и опит, и се осъществява приемственост. Тъй като организационната култура е средство за идентификация (само идентификация), въпросите свързани със същността, мястото и ролята на индивида в системата на организационните взаимоотношения се нуждаят непрекъснато от актуални отговори. Трябва да се знае, че тези отговори по дефиниция се основават върху организационните роли и задачи, които се изпълняват в отделните структурни елементи, и върху организационните статуси и оценката на външните субекти за организацията. От своя страна самоидентификацията намира израз в степента, в която се приемат организационните цели като лични и в готовността да се подчинят собствените

¹⁹Донъли, Д. мл., Гибсън, Д., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта. С., 1997. с. 584–585.

интереси на нуждите на организацията. Тя намира израз още в приемането (неприемането) на изискванията на организацията и в следването (отклонението от) на моделите на поведение и мислене, които са препоръчителни, а и в много от случаите задължителни.

Разглеждайки организационната култура като средство и среда за организационна социализация, която в най-общ смисъл се свързва с усвояването на знания, умения, опит и социална ангажираност и включва в себе си подготовката за реализиране на права, поемане на задължения, носене на отговорности и т.н. Тъй като от присъединяването към дадена организационна структура до пълноценното включване в изпълнението на нейната мисия, цели и задачи, индивидът преминава период на адаптация и организационна социализация, той е длъжен да усвои правилата на тази общност, да се сработва с останалите индивиди, изяснявайки си допустимите и недопустими прояви и инициативи. От гледна точка на служебните взаимоотношения, които са формални и неформални, той е длъжен също така да се впише в емоционалния контекст на общността. В този смисъл различните елементи на дадена организационна култура влизат в ползрението на „новопостъпилия“ и се усещат от него по различно време. В самото начало обикновено той се запознава с официалните (писани, формални) правила, чрез персоналната си длъжностна характеристика, функционалната характеристика на работното звено, вътрешните правилници и посредством въвеждането му в работната среда от официалните представители на организационната структура. Следвайки различните работни, технологични и технически цикли в организацията, взаимоотношения и взаимоотношения с колеги и партньори, новопостъпилият постепенно осмисля официалните норми от гледна точка на реалното им функциониране, научава неписаните правила, изработва собствени стратегии за ефективно организационно действие.

От изключително значение е и възпитателната функция на културата, в смисловата рамка на двустранността на възпитателния процес, насочен към формиране на определени знания, умения, навици и нагласи. В този смисъл може да се твърди, че организационните структури са заинтересовани да възпитават своите сътрудници по свой образ и подобие, като целта е да усвояват и изпълняват ефективно и ефикасно изискванията на организацията. Когато са обект на целенасочено въздействие индивидът, групата, общността (за да бъдат информирани и да могат да придобият определени знания, умения и компетентности), те имат своите аргументи да приемат или отхвърлят предлаганите им твърдения, правила, норми, оценки. Тези аргументи те черпят както от личния си опит, така и от културата, в името на която биват възпитавани. Успоредно с това организационната култура се явява среда и средство за самовъзпитание. Тъй като възпитанието и самовъзпитанието са страни на единен процес, членовете на организацията имат сериозни мотиви не само да бъдат обучавани, но така също да усвояват самостоятелно необходимите им знания умения и компетентности за успешна организационна реализация. Изхождайки от обстоятелството, че организационната култура играе групово образуваща роля, груповата дейност обикновено се насочва към постигането на общи цели чрез координираните действия на отделните участници. Именно чрез нея се разбират и осмислят общите цели и правилата на съвместната работа, начините, чрез които се работи за постигането на тези цели.

Културата интегрира членовете на групата, общността и обществото като цяло, като прави органична част от цялото. Погледната от този ъгъл организационната култура изпълнява същевременно диференцираща роля, обособявайки (разграничавайки) индивидите, групите и общностите които вършат дейности по определен начин, различен от този на други субекти от

други организации. Функциите на организационната култура, като „интегриране“ и „диференциране“ се наблюдават често в големите (често многонационални) организации. В зависимост от конкретните национални (регионални, местни) условия на функциониране на отделните структурни елементи на организацията се формират организационни субкултури, представляващи специфични системи от ценности, норми и правила, характерни за отделното структурно образование, регион, страна, географски или културен ареал. По този начин, независимо от общите за цялата организация официални ценности, правила, норми и изисквания, реалното им функциониране за различните обособени структурни образования на организацията е различно. Като се има предвид, че организирането и осъществяването на общи дейности предполага разпределение на задачите и ресурсите между участниците и координиране на усилията им чрез система от правила е необходимо да се подчертае, че организационната култура, несъмнено играе организираща и ръководна роля. И не на последно място тя е и надежден инструмент за контрол върху изпълнението на мисията, целите и задачите на организационната структура. Като управленска функция, която се изразява в актуалното поведение (резултати от дейността) и в оценка на съответствието между предписани образци и реализираните продукти, с цел поддържане на принципалната йерархичност на структурните елементи на организационната система. Контролът чрез културата се осъществява на принципа на дейностното опосредстване, като с помощта на функциониращата система от ценности и правила, ръководите фактори приобщават изпълнителските към желани (препоръчителни) образци на поведение.

Различните ценностно нормативни системи предполагат наличието на различни възможности за контрол на ръководените звена по отношение на управляващите. В различните модели на организационна култура се залага на

доминантността на отделните категории, като „властово разстояние“, „избягване на неопределеност“, „мъжественост (женственост)“, „индивидуализъм (колективизъм)“, „универсализъм–партикуларизъм“, „анализ–интеграция“, „индивидуализъм–общностна ориентация“, „вътрешна–външна ориентация“, „последователно–синхронизирано време“, „придобито–приписано обществено положение“, „равенство–йерархия“ и др. Същевременно определени субкултури могат да се формират и въз основа на различните производствени функции в организационната структура, като „култура на финансистите“, „култура на инженерите“, „култура на търговците“ и т.н. Трябва да се има предвид също така, че организационната култура се формира под въздействие на историята на организацията, технологиите, характера на дейността, целите и задачите, размера и местоположението на организацията, управлението, средата и др. От своя страна тя също оказва силно влияние върху тези фактори, изразявайки споделени организационни ценности и правила, подпомагайки избора на цели, ориентирайки (дезориентирайки) относно желаното поведение и съществуващите забрани.

I. 2. Модели на управление на организационна култура

Трудно е да се предложи универсален модел за управление на организационната култура, който да беда приложим в социално-икономическата, общественно-политическата, социокултурната, производствено-потребителската и други всички сфери, но е напълно възможно да се състави такъв, който да съдържа общовалидни фази. Преди да се направи модел за управление на организационната култура в социално-икономическата сфера например, е необходимо да се разгледат съществуващите досега такива. В класическите модели се открояват следните етапи: установяване на нормите и ценностите на културата, съответстваща на

стратегията и успеха на организацията; изследване на нормите и ценностите на съществуващата култура и откриване на различията между наличната и желаната култура; определяне на методите за преодоляване на различията; извършване периодичен преглед и повторение на процеса.

В теоретичен аспект отсъствието на единно разбиране за същността на организационната култура води до емпирични предизвикателства. Е. Шайн откроява три равнища на организационна култура спрямо степента, до която всяко едно от тях позволява да се получи информация за нея: артефакти (характеристики на физическата среда); възприети ценности и вярвания (основни тенденции в индивидуалните предпочитания за определени състояния) и базисни принципи, дълбоко вкоренени вярвания на членовете.²⁰ От своя страна Дженифър Чатмън, Чарлз О`Райли и Дейвид Калдуел базират своята концепция за организационната култура на трите нива на култура, посочени от Шайн. Нейният основният принцип се базира на схващането, че културите се различават основно по своите доминиращи ценности и норми. Те я разглеждат като форма на социален контрол и асоциираното с това нормативно социално влияние, което възниква, когато хората в организацията са съгласни за това кои са поведенческите норми, които характеризират тяхната група. Дефинирани са седем основни ценности, като „иновация“, „стабилност“, „уважение към хората“, „ориентация към резултата“, „внимание към детайлите“, „екипност“ и „агресивност“. Това, което прави една организация уникална е специфичният ред, в който тези ценности се подреждат. Едно от най-разпространените сравнения на културите по конкретни измерения прави от Хеерт Хофстеде, който ги разграничава по „крос-културни перспективи“, обръщайки особено внимание на

²⁰ Schein, E. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, 4 ed, August, 2010. 16 p.269-273.

взаимодействието между национална и организационна култура. Моделът който разработва с колектив от учени на откроява ориентация към „процеса спрямо резултата“, „хората спрямо работата“, „организацията спрямо професията“, „отворена система спрямо затворена система“, „слаб контрол спрямо строг контрол“, „нормативна ориентация към клиентите“. Според него културата представлява „психологическите активи на една организация, които могат да се използват за прогнозиране на това какво ще се случи с финансовите активи след пет години”²¹. Макар и да обръща особено внимание на връзката между националните и организационните култури, Хофстеде отчита разликите между тях в набор от отношения, изразяващи се в това, когато организацията е социална система, различна по естество от нацията, в която членовете прекарват конкретно време, или когато се включват по свое желание и могат да напуснат, когато решат сами. Измеренията на културата, на които Хофстеде обръща внимание са „индивидуализъм-колективизъм“, „избягване на властта или още властова дистанция“ (от малка до голяма), „избягване на несигурността“ (от слабо до силно), „мъжественост спрямо женственост“ и „краткосрочна спрямо дългосрочна ориентация“

Разглеждайки модела на Хофстеде в български контекст на преден план изпъква факта, че страната ни се наблюдава голяма властова дистанция, което е предпоставка за наличие на йерархическа система и екзистенциално неравенство.²² На служителите се дават заповеди и от тях се очаква да бъдат изпълнители, а ръководителите са трудно достъпни. България регистрира

²¹ Hofstede, H. Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. 2001. p. 23.

²² Генов, Ю. Карабелова, С. Необходими промени в ценностните ориентации на българите в процеса на евроинтеграция. Сборник „Управление на човешките ресурси. Б. 2001. Давидков, Ц., Измерители на организационната култура. Бюлетин „Стопанско управление“, кн. 1. С. 2002.

сравнително висока степен на избягване на несигурността и това я превръща в място, в което новото и непознатото са видени като заплаха. Това превръща корпоративната работна среда в стресова, което води до това организациите да са неспособни да реагират и отговарят адекватно на промени. Някои изследователи констатирайки дисонанс при самоопределянето на българите като индивидуалисти твърдят, че страната е с по-изразена колективистична култура²³. Според тях в организациите доминирането на тази дименсия се изразява в това, че служителите очакват самата организация да „играе роля“ на семейство и да защитава техните интереси, а ангажираността им в нея се мотивира от морални съображения, което води до това, хората са с външен локус на контрол да избягват поемане на отговорност и да не бъдат предприемчиви и проинициативни. Подобно организационно поведение с акцент върху взаимоотношенията с хората спрямо материалното, групова интеграция и взаимопомощ и солидарност е характерно за българските условия. В едно свое изследване М. Александрова твърди, че формирането на предприемаческа ориентация, разбрана като нагласата към иновативност, вземане на рискови решения и проактивно поведение в конкурентна среда и водеща до реализация на взаимосвързани действия за управление на предприемаческа организация е свързано в известна степен с особеностите на националната и индивидуална култура.²⁴ По-нататък тя допълва, че културата може да се разглежда като важна детерминанта на управленски стил и поведение в предприемаческите микро предприятия, като мостът между тях и организационната култура са мисленето, поведението и ценностите на хората.

²³ Генов, Ю. Културата като основна детерминанта на продуктивността и възможностите за просперитет. С. 2002.

²⁴ Александрова, М., Предприемаческата ориентация в контекста на националната културна среда, статия, сп. Икономически алтернативи, бр. 3, 2005.

Модел на организационна култура на Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампдън Търнър е свързан с извеждането три категории предизвикателства, на които всяка (организационна) култура търси решение.²⁵ Наречени още културни дилеми, тези предизвикателства възникват от взаимоотношенията с другите, нагласите към протичане на времето и са свързани със средата, в която се развива организационната структура. От решенията на тези дилеми произтичат седем фундаментални измерения, първите пет, от които са свързани с взаимоотношенията с хората: „универсализъм-партикуларизъм“, „индивидуализъм-колективизъм“, „неутрално-емоционално“, „конкретно-дифузно“, „постижения-приписване на статус“. Останалите две измерения имат отношение спрямо протичане на времето и спрямо средата. В своя труд „Да се носиш по вълните на културата“ двамата автори извеждат тези седем дименсии по следния начин: „Универсализъм срещу партикуларизъм“ или въпросът изясняващ степента на важност на правилата и взаимоотношенията, която културата придава на закона и личните отношения. При универсалната култура се споделя убеждението, че общите правила, кодекси и стандарти имат предимство пред нуждите в частност на приближените хора и като цяло на всички останали. В плуралистичните общества индивидите, групите и общностите виждат културата в контекста на човешкото приятелство и личните взаимоотношения, тъй като съществуващите правилата не дефинират междуличностните връзки; „Индивидуализъм срещу колективизъм“ или решаване на проблемите свързани с функционирането като индивиди или като група. Тази дименсия определя степента, в която хората се възприемат като функция на обществото или като индивиди, защото в индивидуалистичните култури те поставят собствените си желания пред тези на социума, докато в

²⁵ Тромпенаарс, Ф., Хампдън -Търнър, Ч. Да се носиш по вълните на културата. С. 2004.

колективистични култури те поставят потребностите на обществото над собствените си нужди; „Специфично срещу дифузно“ или изясняване на ангажираността спрямо другите. Тази дименсия измерва степента, в която отговорността е специално назначена или дифузно приета. Така например в културите, които ценят спецификата, хората първо анализират елементите отделно и събиратки в общото, стигат до цялото, и при тях взаимоотношенията между отделните индивиди са строго определени, а в дифузно ориентирани култура изходна точка е цялото, а самостоятелните елементи са неделима негова част; „Неутрално срещу емоционално“ или изясняване начините на демонстриране на емоциите. Измервайки степента на тази демонстрация при емоционалните култури се наблюдава свободно изразяване на емоции и чувства, докато при неутралните култури е точно обратното; „Отношение към обкръжаващата среда“ или изясняване на въпроси свързани с контролируемостта или зависимостта спрямо околната среда. Тази дименсия изразява степента, в която индивидите вярват, че околната среда може да бъде контролирана в противовес на вярата, и че тя ги контролира. При вътрешно насочените култури хората притежават механично виждане за средата, тъй като независимо от нейната сложност, може да бъде управлявана при необходимите предпоставки, докато при културите с външна насоченост човечеството се разглежда като органична част от заобикалящата го среда и е длъжно да съществува в хармония с нейните закони; „Постижение срещу приписване“ или изясняване начините на получаване статута на индивида, групата, общността. Тази дименсия изразява степента, в която индивидите трябва да се докажат, за да получат конкретен статут, в сравнение с просто предоставените им привилегии. В културите с приписван статут, хората биват определяни от рожденото си право, възрастта, пола или богатството си, като самия статус не се базира на индивидуалните постижения, а се смята за

изначало придобит; „Ориентация към време“ има отношение към изясняване на последователността или едновременността при извършването на определен вид дейности. Това е степента, в която хората правят едно нещо след друго или няколко неща едновременно, а културите развиват собствен отклик към „времето“ като понятие. Самата времева ориентация съдържа два аспекта: относителната важност, която обществата придават на миналото, настоящето и бъдещето и техният подход към разпределянето на времето.

Като автори на четиридименсионен модел на организационна култура Роджър Харисън и Хърб Стоукс я определят като съвкупност от вярвания, ценности, ритуали, митове и чувства, споделяни от членовете на организационната структура. Според тях организационната култура се състои от специфично подбрани и компилирани вярвания, ценности, стил на работа и взаимоотношения, които правят всяка култура уникална по своята същност.²⁶ Двата автори извеждат четири дименсии, по които всяка организационна култура може да бъде оценена и охарактеризирана, и които отразяват „сърцевината на конструкта култура“. Тези дименсии са свързани с това как хората се отнасят един към друг, какви ценности споделят, какво ги мотивира да работят и как те използват властта. Според това как дадена група избира да действа по отношение всяка една от тези дименсии, се определят и важните за организационната структура и нейния всекидневен живот характеристики, които отношение към начините на взимане на решения, формите на мотивация служителите, видовете мениджърски стилове, използвани от лидерите, начините на поощряване и показване на оценка за извършената работа, даването и получаването на обратна връзка, съвкупността от водещи ценности относно труда и хората, които го извършват. По модела на Р. Харисън и Х.

²⁶ Harrison, R. & Stokes, H. Diagnosing organization culture. West Sussex. 1990.

Стоукс се обособяват следните четири култури: „Властна култура“, характерна с централизирането управление на ресурсите и неравенството на достъпа до тях. Мотивацията на хората при тях се свързва основно с възнаграждаването и избягването на наказанието, както и желанието да бъдат признати от силния лидер, в който е съсредоточена основната власт. При този тип организационна култура лидерството се базира на сила и справедливост, и се характеризира с „бащинско отношение“ към подчинените. В някои организации, в които тя се проявява в по-неприятния си облик, се наблюдава управление чрез власт за лични облаги на лидерите и техните близки кръгове, насаждане на страх у служителите и т.н. Между управляващите и управляваните съществува голяма дистанция на фона на липсващо доверие и споделеност, което се явява предпоставка за възникване на множество интриги и води до контрапродуктивно поведение. Прието е да се смята, че властната ориентация може да е добър подход в началния етап от съществуването на дадена организационна структура, тъй като тя внася чувство за контрол и организираност, стига да се интегрира активността на всички сътрудници и да се създават условия за осъществяване на личните взаимоотношения между лидерите и първите последователи. Предизвикателствата пред този тип култура се коренят в това, че границата между продуктивната и деструктивна страна е твърде незабележима. При нея ролевата култура се характеризира с ясно дефинирани правила, предписания, структура и процедури, като по този начин се придава устойчивост и чувство за сигурност на организацията. Нейните членовете се чувстват предпазени от определени нечестни действия на лидерите, тъй като поведението им бива оценявано единствено според установените критерии. Властта и отговорността са делегирани надолу и всяко ниво в организацията има определена зона на влияние, което позволява работата да се случва, без да се налага надзор от страна на мениджърите.

Слабите и силните страни на ролевата култура се изразяват в строгото разпределение и нормиране, което може да води до сигурност и яснота за изпълнението от една страна, а от друга да провокира липса на иновативно мислене и автономност, слабо доверие в способностите на хората и затруднява процеса на промяна. Тези организации са застрашени от прекомерна бюрократизация; „Култура, ориентирана към достижения“ е тази, в която служителите се стремят да се справят добре, защото харесват дейността, която извършват, а не заради получаване на допълнително възнаграждение и одобрение или избягване на наказания. Хората са мотивирани от самия процес на комуникация и удовлетворението се базира на взаимодействието помежду им, както и с потребителите на продуктите и услугите предлагани от тяхната производствена структура. Те имат дълбоко вкоренено чувство за нейната мисия и целите, и са погълнати изцяло от извършването на своята работа, проявявайки висок самоконтрол, морал и готовност да пренебрегнат личния си живот за сметка на трудовия, ако това се наложи. При този тип организационна култура, властта се раздава на база постигната достижения и заслуги, следователно се сменя динамично, стимулирайки приноса на всеки един член на организацията в съвместната дейност. Комуникацията в такава една организация се движи свободно и открито както по хоризонтала, така и по вертикала и това е една от причините за сравнително високи нива на ефективност. Негативните проявления на този тип култура се изразяват в опасността от преразход на физическа и емоционална енергия от страна на служителите, което води до „бърнаут и разочарования“. Фокусът върху мисията в такава организационна структура може да се окаже за сметка на лични нужди, което да доведе до демотивация у конкретни служители. Това може да се окаже повод също така за организационни и структурни проблеми, недостатъчно планиране и липса на системно програмиране за справяне в

определени рискови ситуации; „Култура, ориентирана към подкрепа“ е този тип организационна култура, при който се наблюдават високи нива на взаимно доверие между управляващи и управлявани. Отношенията между членовете на организацията а са истинска ценност и всеки един от тях споделя вярването, че неговата личност се цени високо и тя е основната причина за това, той да бъде част от организацията, а не работата, която извършва и техническите компетенции, които притежава. Често пъти служителите в организации, където се практикува такъв тип организационна култура са приятели и комуникират помежду си и извън работна среда, отнасят се грижовно едни с други в даден формална или неформална обстановка. При такъв тип култура е налице усещането, че организацията се грижи за своите членове, в отговор на което те проявяват отзивчивост и отговорно отношение към нея и респективно към своите задължения и отговорности. В повечето случаи тя не е ориентирана към резултата и поради не е конкурентоспособна на пазара. В комбинация с културата на достиженията обаче, може да даде добри резултати, тъй като помага за преодоляване на напрежението от свръхусилие и престараване.

Модел на организационна култура на Чарлз О`Райли, Дженифър Чатмън и Дейвид Калдуел е базиран на концепцията за трите нива на култура, предложени от Едгар Шайн. Основният принцип на този модел се свързва с обстоятелството, че културите се различават основно по доминиращите ценности и норми, които организационните структури или груповите формации поддържат. Теорията на този модел се основава на организационната култура като форма на социален контрол и асоциираното с такова нормативно социално влияние, каквото възниква, когато техните членове хората са съгласни с общоприетите поведенческите норми, които ги характеризират. Определението, което авторите на модела дават за организационна култура е свързано с „нещата, които са оценени или се

възнаграждават в рамките на дадена организационна структура или групова формация, по отношение на модела на вярвания и очаквания, споделени от членовете, както и поведенията, които произтичат от тях”²⁷. Ч. О`Райли, Дж. Чатмън и Д. Калдуел дефинират седем основни групови и организационни ценности: „Иновация“ е степента, до която организацията насърчава членовете си да бъдат иновативни, да търсят нови възможности и да поемат рискове; „Стабилност“ е степента, до която организацията набляга на правилата и предвидимостта; „Уважение към хората“ се свързва със степента, до която организацията държи на взаимното уважение, честността и толерантността спрямо различията между членовете; „Ориентация към резултата“ има отношение към степента, до която организацията насърчава членовете си да предприемат действия и да се стремят към съвършенство в своята работа, да ценят постигнатите достижения и резултати, да поставят изисквания и високи очаквания спрямо изпълнението на задачите; „Внимание към детайлите“ е степента, до която организацията насърчава членовете си да бъдат прецизни и ориентирани към детайлите в своята работа.

Това, което прави една организационна структура уникална е специфичният ред, в който тези седем ценности се подреждат и който води до създаването на конкретен и уникален организационен профил. Така например в дадена структура може да се цени най-вече иновациите, уважението към хората и да има ясно изразена силна ориентация към екипността, докато в друга да се цени най-много стабилността, да се проявява загриженост спрямо детайлите, но да не се отдава голямо значение на иновациите. За разлика от други модели на организационна култура, при които е важна връзката между

²⁷ Chatman, J. A., O`Reilly, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, Research in Organizational Behavior. 2016.

културните измерения и деловите постижения, повечето от изследванията на параметрите и функционалността на този модел са фокусирани върху съответствието и синхрона между организационна култура и личността на индивидите в организацията. Необходимо е да се отчете, че при определени условия някои от културните дименсии е възможно вероятно да се асоциират с деловите постижения. Така например при организации с предмет на дейност в сферата на услугите, за да бъдат успешни е необходимо да се цени високо „уважението към хората” и „вниманието към детайлите”. Авторите на този модел създават самоотчетен метод за изследване на организационната култура (ОСР), който да изследва възприятията на наетите за доминиращите в организацията ценности. Тъй като с помощта на този метод се изследва организацията, а не индивидите, стойностите по всяка от ценностите се формират от средните стойности на индивидуалните оценки. В контраст на някои от другите инструменти, тримата автори твърдят, че ОСР е един от малкото специфични методи за анализ и оценка на организационната култура, базиран на самобитността на теоретичен модел, който използва членовете на дадена организационна структура като източници на информация за културата. В конкретният случай от тях се изисква да идентифицират моделите на вярвания и очаквания, споделени от групата или общността, а не техните лични нагласи и предпочитания. В последния вариант на инструмента се съдържат 54 твърдения, които описват организацията, независимо от нейния размер, мисия цели, насоченост, структурна функционалност, продължителност и т.н. Членовете определят какво е реалното състояние, а не това, което би им се искало да бъде и подреждат нормативните характеристики спрямо това в каква степен се отнасят или не за конкретната организация. Този инструмент е използван да измерва съответствието между организационни и лични ценности

и вярвания.²⁸ В някои от изследванията на тези автори, в които се правят измервания на организационната култура с ОСР се извежда положителната и статистически значима връзка между културата и организационната производителност. Критиката относно ОСР се свързва както с това, че може да има „социално-желателно подреждане на айтемите от страна на респондентите“, като се посочват такива, които те смятат, че е по-добре да бъдат посочени на предходно място спрямо други, без това да отразява реалната ситуация в компанията, така и с това, че в ОСР не гарантират пълния набор от нормативни дименсии. Също така тези айтеми, отбелязвани като най-много или най-малко характерни за организационната култура, са на база готовността на служителите да бъдат обективни и да санкционират адекватно съответствията или несъответствията в своята организация. Според авторите ОСР не предлага друга форма на измерване на реалната ситуация и в този контекст е спорно дали инструментът мери нормативно влияние и въпреки посочените критиките, той е посочен като единственият сред набор от инструменти, който измерва организационна култура на база на споделени норми и ценности и базиран на нормално, а не дисфункционално поведение на членовете на организацията.

Моделът на организационна култура на Даниел Денисън „Култура и ефективност“ е характерен с изясняването на връзката с ефективността и продуктивността на организационната структура. Авторът определя културата като „основните ценности, вярвания и принципи, които служат като база за управленската система на организацията, както и набор от управленски практики и поведения, които илюстрират и укрепват тези основни

²⁸ Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. Пак там.

принципи”²⁹. Според теоретичните постановки на този модел културата има четири основни характеристики, които могат да повлияят на способността на дадена организационна структура да бъде ефективна. При него организационната култура има четири основни измерения: „включеност“, „последователност“ (консистентност), „адаптивност“ и „мисия“. В обобщен вид тези измерения са следните: „външен спрямо вътрешен фокус и гъвкавост спрямо стабилност“, които описват влиянието на организационната култура върху ефективното изпълнение: „участието на членовете на организацията“; „последователност или силна, ясно дефинирана култура“; „адаптивност, която да отговори на промените на средата и новите обстоятелства, като същевременно запази своя основен характер“; „ясна мисия, даваща посока и значение“. Тези измерения са представени поотделно и след това са интегрирани, за да обхванат цялостно модела, така че всяко от тях на свой ред да бъде описано чрез три субдименсии. Първата, наречена „включеност“ се състои от „делегиране на правомощия“, „екипност“ и „развитие на способностите“, при която високите нива на включеност създават чувство за отговорност и личен принос, което от своя страна засилва привързаността към дадена организация и капацитетът на служителите да работят автономно нараства. Увеличаването на приноса на членовете на организацията също се разглежда като повишаване на качеството на решенията и тяхното прилагане. Според У. Оучи прилагането на тези принципи води до създаването на организационна култура, наречена „клан“.³⁰ Втората субдименсия наречена „последователност“ се подразделя на „базисни ценности“, „сътрудничество“ и „координация и интеграция“, при която перспективата за последователността

²⁹ Denison, D. Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: Wiley. 1990.

³⁰ Ouchi, W. G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley, Reading.1981.

и връзката между организационната култура и ефективността, в своята популярна версия подчертава положителното въздействие, което една „силна култура“ може да има върху ефективността. При тази субдименсия „споделената система от вярвания, ценности и символи“, които се приемат от членовете на организацията, оказва положително въздействие върху способността им да постигат консенсус и да осъществяват „координирани действия“. Основната концепция при нея е, че имплицитните системи за контрол, основани на приетите за важни ценности, са „по-ефективно средство за постигане на координация, отколкото системите за външен контрол, които разчитат на изрични правила и разпоредби“³¹. Една немалка част от изследователите на въпросната проблематика, разглеждайки тази тема подчертават значението на споделените вярвания и ценности за организационната ефективност. Според тях, споделеното значение има положително въздействие, тъй като всички членове на организационната структура изпълняват своите задължения и отговорности, водени от „обща рамка на ценности и вярвания“, която на практика формира необходимата основа за двупосочност на комуникацията между тях. Силата на това средство за контрол е особено очевидна, когато членовете на организацията срещат непозната ситуация, при която те действат, основавайки се на няколко общи принципа. Така в непредсказуема среда, хората е по-вероятно да реагират по по-предвидим начин.³² Много малко от тези изследователи обаче, правят ясно разграничение между „теорията за съгласуваност и за включеност“, според която се очаква участието и ангажираността на членовете в процесите на

³¹ Ouchi, W. G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley, Reading.1981.

³² Denison, D. R., Arbor, A. & Mishra, A. K. Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. Academy of Management Proceedings.1989.

организацията да надделеят над разногласията, непостоянството и несъответствието, свързани с „по-демократичен вътрешен процес“. Теорията за последователността от своя страна потвърждава хипотезата, че ниски нива на участие и включеност могат да бъдат преодолени от високи нива на последователност, съответствие и консенсус. Ефективните организационни структури съчетават тези два принципа в непрекъснат цикъл, а участието в тях се използва за генериране на потенциални идеи и решения, които след това се прецизират в по-точен набор от принципи.³³ Субдименсията „адаптивност“ се подразделя на „извършване на промени“, „насоченост към клиентите“ и „организационно обучение“. Изследвайки и анализирайки връзката между културата и адаптацията Е. Шайн подчертава, че културата се състои от колективните поведенчески отговори (реакции), които доказано успешно са се усвоили от определена социална организация³⁴. Когато се сблъсква със свършено нови ситуации и обстоятелства, организационната структура първо прилага научените колективни поведения, които вече са част от нейния репертоар. При тези нови ситуации и обстоятелства, различни от познатите, способността на всяка една структура да се дистанцира от старите и традиционните начини на мислене и поведение, и да създаде нови, се превръща в приоритетна задача в процеса на адаптиране. В теорията за адаптивността се твърди, че дадена организационна структура трябва да поддържа система от норми и вярвания, които подкрепят способността ѝ да получава, интерпретира и превежда сигнали от своята среда във вътрешни поведенчески промени, които увеличават шансовете ѝ за оцеляване, растеж и развитие. Разглеждайки въпросът за „капацитета за реструктуриране и връзката му с адаптацията“ в

³³ Denison, D. R., Arbor, A. & Mishra, A. K. Пак там.

³⁴ Schein, E. Organizational culture. American Psychologist, 1990., p. 109-119.

своята книга „Господари на промяната” Р. Кантър подчертава, че ръководителите с капацитет за интеграция е по-вероятно да успеят да въведат промени в компаниите, които ръководят.³⁵ Според авторът се наблюдават три аспекта на адаптивността, които вероятно оказват въздействие върху ефективността на организацията. Първият е свързан със способността да се възприема и да се реагира на външната среда, а втория със способността да се дава отговор на вътрешните клиенти, като изолираността на отделните елементи на организационната система е пример за липса на адаптивност и има пряко въздействие върху ефективното изпълнение. Третият аспект има отношение спрямо реагирането на вътрешни и/ли външни субекти и изисква капацитет за реструктуриране и нововъведение на набор от поведения и процеси, които позволяват на организацията да се адаптира, без която способност, тя не може да бъде ефективна.

Основното измерение „мисия” се подразделя на „стратегическа посока и намерение”, „обект и цели” и „визия”. Авторите, изследващи значението на мисията са на мнение, че усещането за „единна и консолидирана мисия“ има две основни влияния върху функционирането на организацията. При първото, мисията придава значение и създава множество неикономически причини, поради които работата на една организация се възприема за важна. Тя определя социалната роля на институцията, през чиято призма се обособява важността на индивидуалните роли по отношение на институционалната роля. Чрез този процес на интернализация и идентификация, на поведението се придава съществено значение, което надхвърля функционалното дефиниране на организационните роли. Същевременно той допринася както за

³⁵ Kanter, R.M. The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation. Simon & Schuster, Inc.1983.

краткосрочната, така и за дългосрочната ангажираност на организационната структура и води до ефективност на организационно ниво. При второто влияние, чувството за една конкретна мисия дава ясна посока и цели, които служат за определяне на подходящия ход на действие за организацията и нейните членове.

Когато се разглежда моделът на организационна култура на Робърт Кук и Клейтън Лаферти, на преден план изпъква необходимостта от това да се идентифицира натиска върху организационните членове да се държат по нефункционални начини и да се открият начини, по които да се подобрят усилията за развитие на индивидуално ниво. Създаден в следствие на натрупания консултантски опит и на база Life Styles Inventory - инструмент, разработен от К. Лаферти през 1973 г., който извежда дванадесет „стила на мислене“, и който се използва от консултантите по организационна промяна за оценка на индивидуалните различия в ефективността при решаването на проблеми, управленското представяне и индивидуалното благополучие, този модел е свързан с нормите и очакванията в организационната среда. Като имат предвид, че организационните членове понякога проявяват сходни нефункционални стилове на поведение, някои от изследователите в разглежданата област споделят схващането, че това може да е резултат от груповия натиск да се съобразяват с наложени правила и процедури. Разработената през 1987 г. модифицирана версия на инструмента е насочена към оценка на начина, по който хората се очаква да мислят, като се има предвид натискът да се съобразят и да се впишат в дадена среда.³⁶ Тези дванадесет типа

³⁶ Cooke, R., Rousseau, D. M. Behavioral Norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13, 3, 1988. p. 245 – 273; Cooke, R., Szumal, J. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. 2013.

поведенчески нормативни системи са организирани в три различни клъстера: „конструктивни култури“ (стилове, поддържащи поведения на удовлетворение); „пасивно-защитни култури“ (стилове, поддържащи поведения, ориентирани към хората и сигурността) и „агресивно-защитни култури“ (стилове, поддържащи поведения, ориентирани към работа и сигурност).³⁷ Независимо от това, че са предназначени основно за отразяване на тенденциите при поведението на хората, обикновено се приема, че стиловете също отразяват посоката и интензивността на поведенческите норми. Като се има предвид, че този подход се основава на индивидуално психологическо ниво, а не на социално-системно или организационно, нормите и очакванията в организационната среда са в зависимост от обобщаването на оценки на стилове и мотиви на индивидуално ниво. ОСІ се състои от 120 айтема, които оценяват 12 групи поведенчески норми, наречени „стилове“, свързани с начина на мислене и поведенческите подходи, необходими за изпълнение на „очакванията на другите“. Тези 12-те групи норми отразяват две основни измерения, свързани с грижата за хората и с важността на задачите.

В първия клъстер, наречен „Конструктивни култури“ са включени „култура на достиженията“, „култура на самореализацията“, „хуманистично-насърчаващата култура“ и „култура на сдружаване“. Културата на достиженията е тази култура, в която се ценят членовете, които ясно и ентузиазъм поставят и реализират целите си, които в повечето случаи са предизвикателни, но реалистични. Организациите, където тази култура е приоритетна, се характеризират с висока ефективност. Като културата на

³⁷ Джонев, С., Димитров, П. Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 2. С., 2014.

самореализацията се възприема тази, която стимулира творчеството, поставя качеството пред количеството и същевременно с това стимулира изпълнението на задачите и индивидуалното израстване. В тези организации насърчават членовете си да развиват своите знания, умения и компетентности, да изпитват удовлетворение от изпълнението на своите задължения и отговорности, да се ангажират с разнообразни и интересни дейности. Хуманистично-насърчаващата култура се наблюдава при партисипативни организационни структури, които се управляват чрез съвместно участие, където членовете биват насърчавани да бъдат подкрепящи, открити и оказващи влияние както на организацията, така и едни към други. В повечето случаи тези организации са ефективни, а членовете им са ангажирани и активно въввлечени в работата, отчитайки високи нива на удовлетвореност и на лоялност. От своя страна културата на достиженията се развива в организации, в които приоритет са конструктивните междуличностни връзки. Членовете на тези организации се държат открито, приятелски и с особено внимание спрямо удовлетвореността на цялата трудова група или общност, към която принадлежат. Поради факта, че комуникациите в тези организационни структури са открити, са на лице добре развити кооперативни отношения, а координацията на дейностите е ефективна, което води до очаквания, свързани с високата ефективност на организационната система.

Вторият клъстер „Пасивно-защитни култури” включва в себе си „култура на одобрение“, „традиционна култура“, „култура на зависимост“ и „култура на избягване“. Културата на одобрение се среща при организации, в които се залага на избягване на конфликтите на повърхностно ниво, и където междуличностните взаимоотношения са хармонични. При тях членовете се стремят към одобрение и приемане от другите, което може да се разглежда като положително явление, но в същото време и като ефект, който ограничава

тяхната ефективност, тъй като не се стимулира конструктивен диалог. Като цяло „традиционната култура“ се характеризира с консервативен, бюрократичен характер, затова при нея членовете следват правила, нагаждайки се спрямо съществуващите изискванията. Иновациите стоят на заден план, адаптивността често е недоразвита, което в повечето случаи създава проблеми от гледна точка ефективността на компаниите с подобен тип култура. В същото време при „културата на зависимост“ се избягва въвличането и ангажирането на членовете на организацията в рискови и непопулярни инициативи. Съществуващата йерархична зависимост и централизираното взимане на решения, лишава членовете от свобода за действие и изразяване на мнението, и потиска иновативното мислене, което често води до слаби резултати, тъй като липсата на индивидуална инициатива, гъвкавост и адаптивност пречат на ефективното изпълнение на дейността на компанията. Под „култура на избягване“ се разбира всяка култура, при която възнагражденията са рядкост, за сметка на наказанията за направените грешки, и при която отговорността се прехвърля, търсейки по този начин за непоемане на такава, и избягвайки възможността това да се повтори. При този тип култури не се стимулират постиженията, не се разрешава и не се очаква от членовете да взимат решения, както и да поемат рискове, което прави организациите, залагащи на нея нестабилни и неустойчиви.

Третият клъстер „Агресивно-защитните култури“ се състои от „опозиционна култура“, „могъществена култура“, „конкурентна култура“ и „перфекционистична култура“. Под „опозиционна“ се разбира тази култура, която е насочена към предизвикване и стимулиране на конфронтации, като обикновено създава негативна работна среда, благоприятна за утвърждаване на статус и печелен на влиянието с критичност и открито противопоставяне на идеите на другите. Подобен вид поведение много често води до излишни и

непродуктивни конфликти, както и невъзможност за ефективно справяне с проблемите на групово ниво. От своя страна „могъществената култура“ води до отказ от страна на членовете на организацията да бъдат въввлечени и да участват в рискови начинания според разпределението на властта в дадена организация. Тя се характеризира с ниски нива на ефективност, независимо от това, че членовете ѝ разчитат на определена благоразположеност и щедрост, поемайки отговорност и контролирайки по-нискостоящите, което често води до съпротива срещу наложения контрол и задържане на информация с цел „ограничаване на оптималното функциониране на организацията“.

„Конкурентна култура“ е тази култура, при която „победата“ е приоритет и членовете се възнаграждават за това, че са се състезавали с останалите и са спечелили. При нея доминира съперничеството, за сметка на сътрудничеството, тъй като всеки от членовете вярва, че по този начин ще бъде забелязан, което от своя страна води до нарушаване на ефективността, поради наличието на слаба кооперация и поддържане на нереалистични стандарти на изпълнение. „Перфекционистичната култура“ се характеризира с това, че в организациите при които се прилага се ценят упоритостта, усиленият труд, перфекционизмът, като същевременно се полагат усилия за избягване на грешките и за стимулиране на членовете за усилията им за постигане на ясно и конкретно дефинирани цели. В определени случаи това се оказва полезно за тези организации, но са възможни и такива, при които твърде големият фокус върху перфектно им изпълнение води до деструктивизъм, породен от напрежение и неефективност на работната среда.

В разработването на своя модел на организационна култура, Терънс Дийл и Алън Кенеди използват подхода на типологизиране, при който не се изследват набор от различни културни измерения, а се избират две дименсии, по чийто полярни краища се разполагат четири типа култура, съответно на база

заложените в тях силни или слаби черти на тези дименсии.³⁸ Двамата автори базират теорията си за този модел на рамка, съдържаща шест културни елемента: „История“, основаваща се на споделеният разказ за миналото и поставяща основите на корпоративната култура, който способства за това, традициите на миналото да държат хората сплотени около основни споделени ценности, на които е изградена самата организационна структура; „Ценности и убеждения“, при който елемент културната идентичност се формира около споделените вярвания на това, а споделяните ценности определят поведението на организацията; „Ритуали и церемонии“ са онзи елемент, който предопределя ежедневно поведение на членовете и който ги обединява. Чувствата и емоциите, които преживяват заедно, както и случващото се, съдействат за създаването на общност със собствени характеристики; „Разказа“ като елемент на този тип култура илюстрира ценностите на организацията и драматично улавя личностите на членовете, които персонифицират тези ценности. Така използван разказът позволяват на новоприетите членове да научат какво се очаква от тях и да разберат по-добре какво е приоритетно и ценно за мисията, целите и задачите; „Героични фигури“ са свързани с разказите са служителите и мениджърите, чийто статут е повишен, защото въплъщават определени организационни ценности. Те се възприемат и представят като „герои“ и служат като ролеви модели, а техните думи и действия „изразяват“ идеалния начин на мислене и поведение, към който да се стремят членовете; „Културната мрежа“ представлява неформалната мрежа в рамките на една организационна структура, която винаги се поддържа и често по нея се разпространява „иначе скрита от

³⁸ Deal, T. E., Kennedy, A. A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus Books Publishing. 1982.

повърхността информация“. Наблюдават се няколко пласта поведение и участници, поддържащи тази мрежа, като „разказвачи“, които интерпретират това, което виждат, и създават истории, които могат да бъдат предадени, за да приобщят хората към културата, „разпространяващите клюки“, които правят собствена интерпретация на актуалните събития, „шептящи“, които споделят с управляващите в организацията и с останалите служители, предавайки съобщения, без да използват официални комуникационни канали, „шпиони“, които предоставят ценна информация на висшия мениджмънт за случващото се в организацията, без непременно служителите да имат подобно желание, „свещеници и жрици“, които са пазители на културните ценности и познават историята на организацията толкова добре, че да могат да тълкуват всяка настояща ситуация, използвайки вярванията, ценностите и практиките в нея. Изследвайки тези културни елементи в различни организации и правейки качествен анализ, авторите на модела идентифицират четири различни типа култури. Те идентифицират също така два пазарни фактора, които оказват влияние върху типа култура, свързани с „размера на риска“, който е свързан със сектора на дейност и ключовите дейности на компанията и „скоростта“, с която организациите научават дали техните действия и стратегии са успешни, и дали скоростта на обратната връзка за получените резултати е достатъчно бърза. Дийл и Кенеди твърдят, че рискът, свързан с вземането на решение и времето за разбиране на неговата състоятелност имат отражение както върху развитието на културните елементи, така и върху влиянието на служителите на организацията. Според тези два фактора те разполагат четирите типа култура в една обща матрица: „Култура тип Мачо“, наречена още „мъжка култура“ представлява „строго индивидуалистична култура“, характеризираща се с висока степен на риск и бърза обратна връзка. В организационните структури с такава култура не се планира надлежно, а сигурността е твърде ограничена.

Използваните ритуалите са призвани да осигуряват успех и да стимулират бързото вземане на решение, като в същото това време грешките не се стимулират, а неуспехите се избягват на всяка цена, което в много от случаите води до високи нива на стрес. Поради факта, че работата в екип не е ценност, не се наблюдава сплотеност между служителите, а работна среда в организации с такава култура се явява неподходяща за хора, които търсят подкрепа и менторство; Културата на усилената работа и игра, наречена още „Работа и забавления“ се характеризира с поемане на малко рискове и търсене на бърза обратна връзка. При нея се наблюдава енергичност от страна на членовете на организацията, както и действия, свързани с взимането на бързи решения, тъй като при тези организации се цени навременната обратна връзка и търсенето на краткосрочни перспективи. Членовете изпълняват задълженията и отговорностите си, поставяйки акцент върху удоволствието от самата работа. Успехите идват постепенно в резултат на „постоянство и удовлетворяване потребностите на клиентите“. Тези култури са характерни с това, че се цени индивидуалността и инициативността; Културата, свързана с действия като „залагам цялата компания“, наречена още “Ва банк” е характерна с взимане на решения с висок риск, без да са съобразени с тяхната „правилност“ в пространствено-времеви континуум. Налице е ориентация към сигурност, при която артефактите акцентират върху блясък и лукс, подчертават предимство и свидетелстват за определено превъзходство. Тъй като необходимостта от взимането на правилни решения е твърде голяма, при този тип култура структурните елементи се развиват по такъв начин, че действията на членовете на организацията са насочени в дългосрочен план и към формирането на „колективна вяра“ в необходимостта от планиране, подготовка и извършване на контрол на всички етапи от вземането на решения. „Процесно ориентирана култура“ е такъв тип култура, която се характеризира

с бавна обратната връзка и ниски рискове. При нея не се допуска определена транзакция или дадено решение да оказват голямо влияние върху успеха на организацията, като всичко това отнема твърде много време за да се разбере неговата правилност или несъстоятелност. Поставяйки акцент върху начините на изпълнението на задачите, поради затруднения в оценяването на действията на членовете и на тяхната ефективност, тази култура залага на реда, методичността и технологичността в процеса на постигане на добър краен резултат.

Модел на организационна култура на Ким Камерън и Робърт Куин е базиран на типологизирането на организационната култура на шест ключови измерения: „доминиращи характеристики“, „ръководство на организацията“, „управление на персонала“, „организационна спойка“, „основни стратегии“ и „критерии за успех“. Използваната от тях рамка на конкуриращи се ценности се използва най-често при класифициране и интерпретиране на широк кръг организационни феномени. Като такъв „организационната култура“ е свързана с изясняването на базисните ценности, възгледи, подходи и интерпретации, които сами по себе си охарактеризират всяка организация, правейки я уникална по своята същност. В този смисъл „рамката на конкуриращи се ценности“ помага при набелязване на общите способности за конструиране на една организация, на нейните качества, етапите в жизнения ѝ цикъл, организационна, управленска и производствена ефективност. На тази база Джон Кемпбъл определя 39 измерения, които имат отношение към ефективността на организацията.³⁹ Поради трудността в борави трудно с толкова много конструкти, Р. Куин и Д. Рорбоу ги подлагат на статистически

³⁹ Campbell, J. P., et al. On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1977.

анализ, с цел открояването на две основни измерения, които те подреждат в четири клъстера. Първото измерение служи за разграничаване на критериите за ефективност, свързани с гъвкавостта, динамичността, реда и контрола, докато второто се използва при разграничаване на критериите за ефективност, които са свързани с вътрешна ориентация, интеграцията и единението, всички те имащи отношение към външна ориентация, диференциране и съперничество. В комбинация тези две измерения формират четири квадранта, като всеки от един тях се отличава от другите по ясно „диференцирани критерии за ефективност“. Така формираните индикатори отразяват това, което хората ценят в дадена организационна структура, както и начините по които изпълнява своите функции, изразяващи се в базисните ценности, които представляват противоположни предпоставки, като „гъвкавост срещу стабилност“ и „вътрешна срещу външна ориентация“. Инструментът за оценка на организационна култура, който двамата автори създават на база тази рамка се нарича Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Той е предназначен за установяване параметрите на наличната в организацията култура, както и тази, която според участниците в организацията е най-подходяща, за да бъде тя ефективно развиваща се. Според К. Камерън и Р. Куин на най-фундаментално равнище, организационната култура се проявява чрез имплицитните базисни принципи и убеждения, които не биват осъзнавани, докато не бъдат провокирани от несъвместими или противоречиви вярвания. От тези убеждения произтичат договореностите и нормите (второто равнище), каквито представляват „правилата и процедурите, които управляват човешките взаимодействия в организацията“. Така например, политиките на дадена организационна структура произтичат от убежденията и принципите за това как да се стимулира ефективното поведение, как да се координира работата и как да се заплаща труда на служителите, като артефактите биват

„по-експлицитни“, „наблюдаеми“, „открити“ и „външни“. Всички те включват сградният фонд, физическото пространство, в което работят служителите, дрехите, дори аранжирането на офис-пространството, мебелировката и т.н. Обикновено се манифестират от логото, символите, марките, бранда, музикалните сигнали, химните, официалните декларации и изявления, формите на признание за заслуги и др. Най-забележителната демонстрация на културата е „явното поведение на членовете на организацията“, каквото представлява „начинът за взаимодействие“, обемът на „инвестираната част от собствената личност в организацията“ и „степената, до която иновативността или активността е подкрепяна и окуражавана“. В този модел взаимовръзките между отделните структурни елементи на организацията се отразяват по следните два начина: при първия всяко следващо равнище произтича и е съдържателно свързано от предходното, а при втория равнищата се подреждат по плоскостта на дименсията „несъзнавано (скрито) – съзнавано (явно)“. Според рамката на конкуриращи се ценности в модела на К. Камерън и Р. Куин се открояват четири основни типа организационна култура: „Йерархична култура“, която се характеризира с наличието на строго структурирана работна среда, в която ръководителите са добри координатори с ориентиран към квалифициран производствен процес мислене, а конкретни процедури управляват поведението на членовете в организацията. Дългосрочните цели са свързани с осигуряването на стабилност, предвидимост, ефективност, поддържане на ефикасен трудов процес. От тази гледна точка, приоритет за организацията се явява нейното умерено развитие, като се избягват стресови и рискови ситуации, а самия успех се измерва през надеждността на организационно-управленския и производствен процес, както и през гарантирането на ниска себестойност. Управлението на персонала се базира върху сигурността и предсказуемостта на трудовата заетост и на трудовата

ефективност; „Пазарна култура“ се отнася за „пазарните“ организации, които функционират като отделен пазар в смисъла си на ориентация към външната, а не към вътрешната среда, фокусират вниманието си върху транзакции с външни обекти. Основна грижа за тези организации са пазарните условия и отношения, сключване на сделки, които водят до установяване на конкурентни предимства за компанията в своя сегмент. Техните амбициозни цели са насочени към осигуряването на голяма и широка потребителска маса, гарантиран успех, рентабилност и ефективност, а сред базисните ценности са производителността, конкурентоспособността и иновациите. По този начин фокусът им се поставя върху постоянно увеличаване на печалбите чрез висока производителност в отговор на вижданата като враждебна околна среда и високите и нарастващи изисквания от страна на потребителите. Ясно очертаните цели, поставяни и изисквани от безкомпромисни мениджъри, твърдо ориентирани към постигане на добри резултати са в основата на агресивна стратегия за постигане на могъщество над пазарите. Членовете на организацията са обединени от идеята за първенството на организацията и надмощие над конкуренцията, а успеха се дефинира посредством проникване в нови ниши и устойчив пазарен дял; „Кланова култура“ е колективистична култура фокусирана върху „ние“ и насочена навътре към самата организация. Нейните членове споделят общи ценности, цели, интереси и приоритети, и са съпричастни един към друг. Характерни за този тип култура са работата в екип, корпоративната загриженост, насочеността към човешките ресурси и тяхното благоденствие. Често срещана практика е притежаването на акции, от страна на членовете на организацията, независимо от тяхното функционално ситуиране. Тези организации оперират като „семейство“ и в тях цари атмосфера, която поощрява израстването на служителите, усъвършенстването на знанията и насърчаване на самоинициативността. Организационната

атмосфера се поддържа посредством колективни усилия и лично разгръщане, а потребителите са в ролята на партньор. Главната цел на мениджърите е формирането и функционирането на устойчива организационна среда, в която членовете на организационната структура имат възможност да подобряват своите възможности и професионални способности, както и да проявяват съпричастност към общите цели; „Адхократична култура“ е тази организационна култура, която се характеризира с динамика, отговаряща на бързо променящата се среда. При нея иновациите и разработването на нови начини за достигане до клиентите са единствено възприемани като успешни модели на организационно функциониране. Мениджърите подкрепят развитието на предприемчиви, находчиви личности и стимулират приспособяването към новаторство, което да способства придобиване на нови ресурси. Насърчават креативността, гъвкавостта, уменията за приспособяване към промените и иновативното мислене. Ценят способността за поемане на рискове, както и специалното отношение привличане на нови клиенти, извършването на изследвания, анализи и проучвания на организационно-управленската и производствено-потребителска среда с цел подобряване на цялостното организационно функциониране. Адхократичните организации се срещат често в някои специфични технологично обвързани социално-икономически, социокултурни и обществени сфери. Общата спойка за организации от този тип се явява стремежът за развитие чрез предприемачество, иновации и креативност.

Процесите на формиране на организационна култура започва от създаването на организацията, с възникването на идеята и решението на основателите да се създадат обща структура с единна цел и посока. Тъй като организационната култура е променлива и не е статичен феномен, поради функциите, които изпълнява, а именно на вътрешна интеграция и външна

адаптация, тя има жизненоважна роля за оцеляването и развитието на всяка организационна структура. Различните типове култура са подходящи за различни периоди от жизнения цикъл на организациите. Като се има предвид, че в отделните работни групи не съществува вътрешно очакване за реализиране на общи цели, освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения, трябва да се подчертае, че последното не корелира напълно с организационната реалност на новосъздадените компании. В своето изследване „Работни групи и екипи в организация“, Козловски и Бел излагат своята теза, че за да се нарече една група екип, то е необходимо членовете да извършват организационно кореспондиращи задачи, да имат общи цели, да имат социални интеракции помежду си, да се наблюдава взаимозависимост на извършваните от тях задачи, да се поддържат и менажират организационни и ролеви граници между членовете на групата, и да се развиват и действат в единен организационен контекст.⁴⁰ В началния етап от живота на организацията някои членове изпълняват повече от една роля, за да се постигнат общите цели и задачи, разнопосочни сами по себе си. Също така, малкият брой членове опосредства появата на повече социални интеракции между тях самите. Според тези и други характеристики, новостартиращите организационни структури се позиционират някъде по средата между това да са група или екип, в зависимост от етапа на нейното развитие. С оглед изпълнението на целите и задачите на настоящия анализ „груповата“ и „екипна“ ефективност се възприемат като еднозначни феномени в контекста на системното администриране на изкуствата и културата.

⁴⁰ Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. Work groups and teams in organization. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 2003. p. 333 – 375.

I. 3. Същност, критерии и модели на групова ефективност.

Бурното развитието на информационните и комуникационни технологии, информацията, ускоряването на иновациите и премахването на границите, допринасят за развитието и утвърждаването на културния и творчески сектор като източник на растеж и работно места и за ускоряване преминаването към иновативно общество на знанието. Като се има предвид, че културата, изкуствата и КТИ са изправени пред бързо променяща се поради прехода към цифрови технологии и глобализацията среда, в която се появяват нови играчи, съществуват и много големи структури, но и микросубекти, и че веригата на стойността и поведението и очакванията на потребителите се променят е необходимо да се отбележи, че в един по-общ план тези сектори въздействат върху иновациите в останалите сектори. Към това трябва да се добави и факта, че двигател на иновациите във все по-голяма степен са нетехнологични фактори като креативността, дизайнът и новите организационни процеси или бизнес модели, както и това, че иновациите зависят много от креативни екосистеми, за които от решаващо значение е качеството и разнообразието на партньорствата с различни сектори и действащи лица. Всички тези каталитични свойства представляват фундаментален ресурс за социални иновации и отговор на големи предизвикателства пред съвременните общества, като изменението на климата, устойчивото развитие, демографската промяна и културното многообразие. Така например, чрез установяване на трайни отношения на партньорство и сътрудничество между образователния сектор, сектора на професионалното обучение и културният и творческият сектор може да се допринесе за изграждане на съчетанието от умения за креативност и предприемачество, критично мислене, поемане на риск и ангажимент. С развитието на технологиите в условията на глобализацията и информационно общество се

наблюдава нарастваща и динамична промяна в социалната и организационна среда, създават се екипи с нови измерения, които се развиват в динамична и различна по характер нова среда. Това налага нов поглед върху моделите за постигане на организационна ефективност и изисква разглеждането на всички предизвикателства в паралел, отчитайки тяхното взаимодействие, а също така и начина, по който са взаимно деструктивни.

Много от въпросите, стоящи пред груповата ефективност са свързани с начините на постигане високи нива на задоволеност от страна на членовете на организацията и съответно високи нива на групова продуктивност, с основни предпоставките за избор на компоненти и видовете компоненти. Ефективността на екипа е въпрос, който вълнува не само мениджъра и участниците в екипа, но и цялата организация. Тя се отнася най-вече до неговите до постиженията и може да бъде определена като степен, в която той постига конкретни резултати, които са предварително са дефинирани, популяризирани и оповестени. На този фон се наблюдават екипи, които успяват да постигнат висока ефективност, други които са по-малко ефективни и такива, чиято ефективност е изключително ниска. При всички тях ефективността е критично важен показател, който трябва да бъде наблюдаван постоянно, поради факта, че нейното ниво разкрива какви са проблемите в работата на екипа, дали може да се разчита на него и какво ще бъде неговото развитие в перспектива. Като се има предвид, че тя е променлива величина, тъй като е функция от различни фактори е необходимо да се подчертае, че мениджърите трябва добре да ги познават и да са в състояние да я овладяват ефективността комплексно, а не „на парче“. Факторите на екипната ефективност, които предопределят успеха или провала на екипа са: „атмосфера в екипа“, „справяне с конфликт“, „лидерство“, „мотивация“, „професионално и личностно развитие“, „цели на екипа“, „вземане на решение“, „сътрудничество“, „комуникации“ и „постигане

на целите“.

Едно от първите определения за групова ефективност е това на И. Щайнер, който предлага следното теоретично предложение за обяснение на конструкта „действителна производителност равна на потенциална производителност и процесните загуби“.⁴¹ Потенциалната производителност на екипа представлява най-високото ниво на производителност, постижимо от него. Терминът „загуби“ е свързан не толкова с оптималните начини за комбиниране на усилията на членовете в краен общ продукт, тъй като тези загуби са налице, когато има липса на координация между членовете на екипа или, защото мотивацията на индивидите може да се промени, когато те работят в група.⁴² Базовият модел на И. Щайнер представя в много общ смисъл какво определя груповото представяне, като са налице и някои сериозни ограничения. Едно от тях е свързано с това, че модела не уточнява в кой аспект организационния контекст може да се използва за подобряване на координацията на членовете или за предотвратяване на загубите в процеса. Друго такова е свързано с обстоятелството, че той се базира на сравнително наивното предположение, че „организационните цели и целите на екипа са в пълен синхрон.“⁴³ Определението за ефективност на екипа е заслуга на Д. Хакман, който твърди, че един екип или група не могат да се приемат за ефективни, ако в процеса на изпълнение на своята задача те стигнат до състояние на прегаряне, дори и задачата да бъде приключена с успех“⁴⁴.

Разглеждайки груповата ефективност като конструкт, който е съставен от три

⁴¹ Steiner, I. D. Group process and productivity. New York, Academic Press. 1972.

⁴² Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 37,1979. p. 822 - 832.

⁴³ Hackman, J. R Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology 2nd edition, 3, 1992., p. 199 – 267.

⁴⁴ Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior. 1987. p. 315 - 342..

вътрешносвързани дименсии: „задачите, които групата се очаква да изпълни, като резултат от дейността ѝ“; „дългосрочната жизнеспособност на групата като работна единица“; „влиянието, което преживяването, докато се върши конкретната задача, има върху групата и нейните членове или казано по друг начин, да се насочи фокуса върху удовлетвореността на членовете и върху степента на приоритизиране на техните индивидуални нужди.⁴⁵ В този смисъл отличителните особености на групите имат са свързани с „носенето на колективна отговорност за изпълнение на задачите“; и с отворената им системна социална организационна структура и ситуирани действия в организационна среда, която изисква да се управлява взаимодействието с други индивиди или групи извън нея. Самата груповата ефективност не е състояние, а процес и се изразява в изпълнението и жизнеспособността на екипа.⁴⁶ Критериите за ефективност са свързани както с определени обективни стандарти за качество и количество, така и с перцепциите за „продуктивността и удовлетвореността на членовете в екипа“ и „на ползвателите на крайния продукт, който този екип цели да произведе“. Индивидът от своя страна като част от екипа, също измерва представянето на групата чрез себеусещането за постигнато удовлетворение на потребността си от приятелство, личностно развитие, утвърждаване на усещането си за идентифициране с групата, постигане на сигурност и усещане за себестойност, за вътрешногрупова значимост.

Огромно мнозинство от екипите в организационните структури са създадени с цел изпълнението на определени дейност или за постигане на конкретна мисия, цел и т.н., което ще рече, че те са сформирани да извършват

⁴⁵ Buchanan, D., Huczynski, A. Organizational behaviour. Prentice-Hall. 1997.

⁴⁶ Илиева, С. Организационна култура: Същност, функции и промяна. С. 2006.

нещо „специфично подбрано“. Поради това обстоятелство, може да се приеме, че един от начините за измерване на ефективността на даден екип е преценката на крайния резултат от съвместната работа по отношение на задоволителност и удовлетвореност. Друг критерий за екипна ефективност има отношение към социалните процеси, използвани при изпълнението на задачата, свързани с поддържането или подобряването на способността на членовете на организационната структура за работа в бъдеще време. Голяма част от общото удовлетворение се дължи на „колективното постижение“, а социалните взаимоотношения, които често се появяват в процеса на работа, могат да бъдат „изключително възнаграждаващи“. Има два основни типа дисфункционално поведение по отношение на неефективността на екипната работа. Първият тип се проявява при обстоятелства, при които груповите цели, проблеми и цялостна дейност се разглеждат от страна на индивидуалните интереси на членовете в групата, игнорират се общите проблеми и се затруднява общуването и взаимодействието между тях. При вторият тип, като „дисфункционално поведение“ разглеждаме това поведение, при което има несъответствие между задача и процес на групово ниво, което ще рече, че ако фокусът на колектива е насочен върху резултата спрямо фактора „време“, то се стига до използване на неефективни процеси и методи за изпълнението на задачите и съответно до незадоволителен краен резултат. От всичко това следва, че групите, които се стремят да функционират ефективно, е необходимо да насочат усилията си към постигане на баланс между задачата и процеса на изпълнение. Критериите за оценка на ефективността и факторите, които влияят върху нея определят ефективността или неефективността на дадена група е ефективна и кога не е.

В този смисъл, за да се постигне определен ефективност е необходимо взаимодействие между критериите и постигането на всеки един от тях.⁴⁷

Подобно на много теоретични модели, и тези отнасящи се за груповата ефективност са непълни и отчасти несистематични и разнопосочни, което ще рече, че не включват всички възможни фактори, които допринасят за ефективността на екипа. Те обаче са полезни при открояването на общите фактори, които отличават успешните и неуспешните екипи, а също така идентифицират процесите, чрез които тези общи фактори работят заедно, за да повлияят на ефективността на екипа. Това до голяма степен подпомага организирането на резултатите от изследванията и може да насочва организационните усилия за подобряване на работата на екипите. Разработвайки своя модел за групова ефективност Джоузеф Макграт извежда тезата, че ефективността на екипа се определя от последователността на следния процес: вложени усилия (вложения, вход) – процес на взаимодействие – резултат (изход) или казано накратко „вход” – „процес” – „изход”.⁴⁸ Съвкупността от вложени усилия и извършени действия води до различия в екипния процес, което в крайна сметка предопределя получените разлики в груповото представяне. Вложенията включват както фактори на индивидуално и групово ниво, така и фактори, които се влияят от външната среда, в която съществува екипът и където се извършва дейността. Индивидуалните фактори включват личностни характеристики на членовете на екипа, съвкупността на техните умения и нагласи, докато факторите на ниво група са по същество структурни свойства на самите екипи. Те могат да включват в себе си елементи на „структурата на екипа“ (роли, структура на авторитета, норми), „нивото на

⁴⁷ Илиева, С. Организационна култура: Същност, функции и промяна. С. 2006.

⁴⁸ McGrath, J. E. Social psychology: A brief introduction. New York: Holt. 1964.

сплотеност“ и „броя на хората в екипа“. Макграт твърди, че екипите са проектирани по различни дизайни и това на практика влияе на ефективността. От своя страна факторите на околната среда представляват аспекти на организационния контекст, в който работи екипът, като основно значение има самата задачата, поставена за изпълнение. Характерът и особеностите на задачата до голяма степен диктуват най-подходящите стратегии, които да бъдат използвани за нейното извършване. Тя може да е от значение и за ефективно управление на мотивация на членовете в групата. Един от присъщите проблеми на изпълнителните екипи е „социалното шляене“ („социален мързел“ и „социална ленност“), който се наблюдава при проявена неангажираност и незаинтересованост в извършването на общи дейности за изпълнението на дадена задача. Социалната ленност възниква по-рядко при случаите, когато групата изпълнява сложна и стимулираща задача. Други два важни аспекта на околната среда са „структурата на възнагражденията“ и „нивото на стрес“, при които екипът изпълнява своята дейност. Наградите и самата системата за поощрения са важни при оценката на индивидуалното представяне, затова се проявяват като детерминанти на общата групова ефективност. При тези случаи е необходимо да се обърне внимание на адекватността на признанието спрямо изпълнението на задачата от страна на екипа, което да доведе до справедливо поощряване на отделните членове. Нивото на стреса, който предизвиква самата околна среда се определя от фактори, като „критичността на работата, която екипът изпълнява“ и „времето, за което трябва да се изпълни“. Високият стрес в околната среда може да доведе до проблеми в процесите на вземане на решения или до конфликти, свързани с разпределението на властта в екипа, както и до понижаване на

индивидуалната ефективност на членовете.⁴⁹ Моделът на Макграт се състои в това, че всички фактори на входа се комбинират, за да се определи процеса на взаимодействие и определя начина, по който екипът изпълнява поставената им задачата. Към най-важните аспекти на този процес са стратегиите за изпълнение на задачата, приети от екипа, нивото на междуличностна хармония и способността му да прояви общо разбиране на задачата и да координира необходимите действия.⁵⁰ Процесът на взаимодействие между членовете на екипа има пряк ефект върху резултатите от съвместната работа. В този смисъл Резултатът може да се разглежда от една страна спрямо нивото на изпълнение (включващо качеството на извършената работа; времето, необходимо на екипа да вземе решение или да разреши даден проблем или евентуално броя на грешките, направени при изпълнението на задачата) и спрямо така наречените други резултати (удовлетвореността на членовете, нивото на сплотеност в екипа след изпълнението на задачата, нагласите на членовете и накрая модела на взаимоотношенията след приключването на съвместната работа).

Предложеният от Дебора Гладщайн, твърде много наподобява на модела на Джоузеф Макграт, като приликите се наблюдават в това, че следва същата поредица от компоненти „вход” – „процес” – „изход”.⁵¹ Аналогично, факторите на входа включват характеристиките на отделните членове на екипа, както и елементите на груповата структура. На организационно ниво обаче модела на Гладщайн се различава от този на Д. Макграт, тъй като критичните фактори,

⁴⁹ Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(4), 1999. p. 291 - 302.

⁵⁰ Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 2005. p. 555 - 599.

⁵¹ Gladstein, D. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984. p. 499 - 517.

предложени от нея включват наличните ресурси за екипите (обучения и технически консултации, които са на разположение на екипите и на клиентите, които обслужват), както и аспекти на организационната структура (награди и контрол от страна на мениджмънта). Според авторката всички тези фактори допринасят директно към процеса на взаимодействие в екипа, като критичните елементи на екипния процес включват „комуникация“, „ниво на подкрепа“, „начина, по който се адресират конфликти“, „обсъждане на стратегиите за ефективност“, „преценка за резултата на индивидуално ниво“, както и „управление на границите или начина, по който екипът взаимодейства с други звена вътре и извън организацията“. Този процес води до групова ефективност (измерена през представянето и удовлетворението), както е в модела на Д. Макграт. Моделът на Д. Гладщайн се различава от този на Д. Макграт и в други два аспекта. Първият се характеризира с това, че входовете или това, което се влага от страна на членовете, имат пряко въздействие върху ефективността на екипа, в допълнение към ефекта, който се осъществява чрез екипния процес, докато вторият засяга модерирането на връзката между екипния процес и ефективността от страна на екипа. Това предполага, че някои от формите на този процес са повече или по-малко ефективни, в зависимост от „сложността, несигурността и взаимозависимостта на изпълняваната задача“. В модела на Макграт естеството на задачата допринася пряко за екипния процес и впоследствие за ефективността, а модел на Гладщайн е подложен на критики за това, че от изследванията и неговото тестване се оказва, че е подходящ за „измерване на възприятията на членовете за тяхната ефективност“, отколкото на „реалната групова продуктивност“.

От своя страна нормативния модел на Ричард Хакман⁵² се основава на общата структура на разработените до този момент модели, базираща на трите компонента „вход“ (вложения) – „процес“ – „изход“ (резултат), Авторът използва термина „нормативен“, воден от намерението си моделът ясно да разкрива най-важните способности, които организациите биха могли да използват за повишаване ефективността на екипа. Неговата цел и този модел е по-скоро да служи като ръководство за подобряване на представянето на групово ниво, а не само като средство за разбиране на неудачите на даден екип защо един екип не успява.⁵³ Двата „входни“ фактора в модела на Хакман са свързани с „организационния контекст“ и с „дизайна на екипа“. В групата на „организационния контекст“ най-важният фактор е системата за възнаграждения, както и наличието на предизвикателни и специфични цели за изпълнение. Неуспехът при осигуряване на целеви показатели, често повтаря системите за възнаграждение на индивидуална основа, което се оказва проблемно в контекста на екипите, тъй като повечето системи за организационно управление на постиженията са проектирани на индивидуално ниво и не отразяват груповите потребности. Вторият важен аспект на системите за организационно възнаграждение е самото им проектиране, от гледна точка на това, групите да получават положителни поощрения за отличното си представяне. Според Хакман принципът за възнаграждаване и поощряване на индивидуално ниво трябва да се прилага в екипите, независимо от това, че отделните техни членове са длъжни да оценяват връзката между представянето на групата и потенциалните възнаграждения. Третият важен аспект на системите за организационно възнаграждение се състои в това, че

⁵² Hackman, J. R. The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior., 1987. p. 315 - 342.

⁵³ Jex, St. & Britt, T., Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach. Wiley, N.J. 2008.

наградите и целите трябва да се съсредоточат върху екипното, а не върху индивидуалното поведение. Други два фактора, които допринасят за ефективността на екипа, са свързани с развитието на системите за обучение и информация, които са имплементирани в организацията. Обучението и валидната информация са необходими, за да могат екипите да взимат компетентни решения по отношение на начина за изпълнение на поставените им задачи. Отсъствието и ниското качество на която и да е от тях се отразява безспорно на груповата ефективност. Компонентът на дизайна на екипа до голяма степен е свързан със структурните характеристики на работния екип, като един от най-важните фактори за неговата устойчивост е структурата на задачата, която екипът изпълнява. Самият „дизайн на задачата“ на даден екип има важни последици за мотивацията, тъй като някои от задачи не са подходящи за изпълнението им в екип (например решаването на силно технически проблем). Другите характеристики на дизайна на екипа са неговият състав и нормите, свързани с цялостното му изпълнение.⁵⁴

Изхождайки от обстоятелството, че екипите безспорно се нуждаят от хора, които притежават умения и способности, Хакман подчертава важноста от постигане на съвместимост между членовете на екипа, което от своя страна зависи от техните личностни характеристики и професионални умения. В този смисъл, именно съществуващите и общоприети норми в организацията могат да окажат силно насочващо въздействие върху поведението на всеки представител на отделните групи, колективи и/или общности. Поради тази причина от първостепенна важност е разработването на „вътрешни норми“ от страна на екипите, които да благоприятстват постигането на високи нива на производителност и социално сближаване. Според модела на Хакман, както

⁵⁴ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Work redesign. Reading, MA: Addison- Wesley., 1990.

организационният контекст, така и дизайнът на екипа допринасят за това, което той нарича „процесни критерии за ефективност“, изразяващи се в нивото на усилията, които членовете на екипа влагат в извършването на предвидените дейности, количеството знания и умения, които те използват, както и целесъобразността и ефективността на заложените стратегии за изпълнение на задачите. са подходящи. Авторът на модела всъщност превръща това, което в другите модели се възприема като „процес“ в „междинен или дори основен критерий за ефективност“. Влиянието на „организационния контекст“ и „дизайна на екипа“ върху критериите за ефективност на процеса зависи от „синергията на екипа“, а това взаимодействие се отнася до степента, в която екипът избягва загуби в неговото функциониране (например губене или погрешно разпределяне на времето, с което разполага) или екипа поема инициативата за създаване на иновативни стратегически планове, по които да работи. Хакман обръща внимание и на това, че материалните ресурси се явяват медиатор между „критериите за ефективност на процеса“ и „груповата ефективност“, тъй като самия екип може да осъществява дейностите си в много благоприятен организационен контекст, да бъде с добър дизайн, да привнеса тези благоприятни условия в положителни екипни процеси, но в същото това време да не бъде успешен.

Моделът на Р. Шей и Г. Гуцо за екипна ефективност, който включва по-малко компоненти от този на Р. Хакман, подчертава някои важни детерминанти на конструкта на екипно ниво. Според техния модел ефективността на екипа е следствие от три ключови фактора: „взаимозависимост на резултата“, „взаимозависимост на задачата“ и „потенциал“. Изходната взаимозависимост отразява степента, до която членовете на екипа споделят обща съдба. Пример за такава висока зависимост е при извършване на дадена задача всички членове на екипа да получат

финансов бонус, заради доброто общо представяне. Взаимозависимостта на резултата е повлияна до голяма степен от организационните компенсационни практики. Според авторите, поддържането на висока степен на взаимозависимост на изхода, насърчава членовете да проявяват поведението, необходимо за постигане на висока групова ефективност, като „проява на сътрудничество“, „споделяне на натоварването“ и т.н. Ако дейността на всеки член на екипа е до голяма степен независима от вътрешни и външни фактори, шансовете за проява на ефективни съвместни действия са значително по-малки, като по този начин се намалява цялостната ефективност на екипа. Взаимозависимост на задачата включва степента, до която членовете на екипа зависят един от друг в съвместната си дейност, с цел решаване на определена задача. Взаимозависимостта на задачите се приема за една от ключовите характеристики, определящи екипите, което я определя повече като тест за целесъобразността на екипите, отколкото като пряка детерминанта на ефективността. Счита се, че екипите са по-ефективни, когато изпълняваните от тях задачи изискват известно количество взаимозависимост. Ако тя е на ниско ниво, може да се направи извод, че даден екип не е създаден правилно или, че задачата, която извършва има нужда от предефиниране. В този смисъл може да се каже, че потенциалът отразява колективното вярване на членовете, че те като екип могат да бъдат ефективни.⁵⁵ Това е аналогично на „конструкта самоефикасност“, който на индивидуалното ниво представя убедеността и увереността на отделните хора в собствените си способности и възможности. Според авторите на модела, този компонент е основната детерминанта на ефективността на екипа. Други изследователи допускат, че потенциалът оказва

⁵⁵ Guzzo, R. A., & Shea, G. P. Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology 2nd ed., 3, 1992., p. 269 - 313.

положително въздействие върху ефективността на екипа, защото насърчава устойчивостта и може да доведе до по-голямо сътрудничество и сплотеност сред членовете на екипа.⁵⁶ В един мета-анализ е установена относително силна връзка между „груповата ефикасност“ и „груповата ефективност“.⁵⁷ Това предполага, че членовете на даден екип, които поддържат „колективна вяра“ в общата способност да изпълняват своите задачи, ще имат по-голям успех в координирането на действията си и ще поддържат високо ниво при комуникацията си по време на изпълнение на задачата. Р. Шей и Г. Гуцо са убедени, че съществуват три ключови променливи, които допринасят за екипния потенциал: „ресурси“, „награди“ и „цели“. В случаите, при които се наблюдава наличие и достъп до голямо количество ресурси, самата им наличност засилва възприятията на членовете на екипа, че са в състояние да изпълняват всяка задача и да се справят с всяко едно предизвикателство. Наградите са „важна детерминанта на потенциала“, тъй като отразяват успешното представяне на екипа и този сигнал му дава необходимия стимул да развие вътрешните си способности, необходими за постигане на добри резултати. При ясно дефинирани и подчертано предизвикателни екипни цели се наблюдава „увеличаване на вложените усилия“, „постоянство“, както и „развитие на стратегия за ефективност“.

Така нареченият „Модел - синтез на всички предходни модели на М. Кампиън и колеги“ М. Кампиън и колеги представлява синтез на всички разгледани от тях модели, като същевременно е по-опростен от тях. Като

⁵⁶ Jex, S. M., & Bliese, P. D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999., p. 349-361.

⁵⁷ Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002., p. 819 - 832.

„мета-модел“ той разглежда само фактори, които влияят пряко върху ефективността на екипа, а много от междинните връзки и модериращите променливи, описани в повечето предходни модели не са включени.⁵⁸ Авторите открояват пет детерминанти, които оказват директно влияние върху ефективността на екипа. Първата от тях е „дизайнът на работата“, която се концентрира върху характера на задачата, която екипът изпълнява. При нея ключовите аспекти засягат степента на самоуправление и съвместното участие на членовете на екипа, както и „нивото на разнообразие“, „значимост“, „идентичност“ и „възможност за предоставяне на обратна връзка“, всички те вплетени в задачата на екипа. Високите нива на ефективност са свързани с високи степени на всички тези фактори, макар и по различни причини. Самоуправлението и участието на екипа във всички процеси повишават усещането за значимостта на собствената му работа, а характеристиките на самата задача могат да окажат въздействие чрез засилване на вътрешната мотивация. Вторият определящ фактор за ефективността е посочена по-горе „взаимозависимост“, което представлява степента, при която членовете на екипа са взаимозависими по отношение на „задачите, които изпълняват“, „целите, които екипът приема“, „обратната връзка, която получават, и „възнагражденията и наградите, към които се стремят“. Авторите на този модел смятат, че по-високите нива на взаимозависимост във всички тези области са насочени към повишаване нивата на „цялостната групова ефективност“. Те са на мнение, че високото ниво на взаимозависимост, на практика насърчава сътрудничеството и кара членовете на екипа да координират усилията си. Третата детерминанта, наричана

⁵⁸ Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 1993., p. 823 - 850.

„състав/композиция“ до голяма степен включва характеристиките на самите членове на екипа. Един от ключовите аспекти на тази детерминанта е степента, в която екипите са съставени от членове, които притежават хетерогенни умения и са достатъчно гъвкави, за да се допълват помежду си при необходимост. Друг важен фактор тук е относителният размер на групата. Макар че не съществува магическо число, което да се приема за „правилно“, общото разбиране се свежда то това, че екипите трябва да са достатъчно големи, за да свършат ефективно и целесъобразно поставената им задача, но не и прекалено многочислени. Четвъртата категория, обозначена като „контекст“, се състои от фактори в организационната среда, в която екипът изпълнява своята дейност. Тези фактори включват „обучението на екипите“, „степенна, до която мениджърите ги подкрепят“, както и „степенна, до която има сътрудничество и комуникация между различните екипи“. Обикновено екипите са най-ефективни, при случаите когато организационния контекст предоставя множество възможности за обучение, когато мениджърите осигуряват качествена и навременна подкрепа и когато е налице висока степен на сътрудничество и комуникация между тях. Последният определящ фактор, отнасящ се до ефективността на екипа в този модел е „процесът“, представляващ идентифицирания от Р. Шей и Г. Гуцо потенциал, или колективните възприятия на членовете за способностите им като екип, както и „равнищата на социална подкрепа“, „споделяне на работното натоварване“, „комуникация“ и „сътрудничество в екипа“. Както и при останалите представени модели, и при този също се обръща внимание на това, че един „положителен екипен процес“ директно спомага за повишаване на груповата ефективност. Кампиън и колеги въвеждат още категорията „критерии за ефективност“, която до голяма степен се основава на дефиницията за екипна ефективност на Р. Хакман, независимо от това, че един от липсващите

компоненти в неговия модел е „жизнеспособността“ или „вероятността“ членовете на даден екип да работят заедно в бъдеще. Една от безспорните слабости на мета-модела е, че предполага директни взаимовръзки само между „характеристиките на екипите“ и „критериите за ефективност“.

Общата характеристика на всички разгледани модели е, че следват образаца „вход“ (вложения) – „процес“ – „изход“ (резултат). Според повечето анализатори, аспектите на организационния контекст (възнаграждения, взаимозависимост, дизайн на задачите) оказват пряко влияние върху начина, по който работи екипа и това от своя страна въздейства върху ефективността на изпълнителския процес. Тези модели са изключително полезни, тъй като извеждат редица организационни и групови фактори, които оказват влияние върху цялостното представяне на екипа. За някои контекстуални фактори има консенсус сред техните автори, като например „състава на екипа“, „системите за възнаграждение“, „дизайна на задачата“, „ресурсите, които са на разположение на екипа“, „целите“ (зададени отвън или които екипът е определил за себе си) и вътрешни процеси като „кохезия“, „комуникация“ и „управление на конфликти“. Организациите имат известна степен на контрол над всички тези променливи и по този начин могат да управляват промяна с цел подобряване на груповата ефективност. Въпреки че тези модели са се използвали на всякакви нива (научно-теоретични, практико-приложни, организационно-управленски, производствено-изпълнителски и пр.) през последните няколко десетилетия, някои изследователи открояват известни ограничения в тях. Така например Д. Илген и колеги посочват, че много от променливите на ниво екип, които влияят върху връзките между „входовете“ и „изходите“, не са непременно процеси, а по-скоро неочаквани състояния като чувство за групова ефикасност. В допълнение на това те отбелязват, че тази рамка е ограничена и в това, че предполага „едноцикличен линеен път от

входове към изходи“.⁵⁹ Твърдото придържане към този тип модел не позволява пълноценно да се проследят последствията от различните резултати (представяне, реализиране, консумиране/употреба) за характеристиките на екипите или процесите, в които участват членовете на екипа. Други автори като М. Маркс, Дж. Матю и С. Закаро отбелязват, че създадените по тази рамка модели не отчитат значението на времевите фактори за функционирането на екипите, както и това, че преминавайки през различните фази на изпълнение на задачите (планиране на резултатите, изпълняване на целенасочени дейности) тези екипи и тези фази задължително трябва да бъдат включени в моделите за групова ефективност.⁶⁰ Независимо от обстоятелството, че повечето от съществуващите модели полезни при открояването на важни променливи, които допринасят за постигане на екипна ефективност и за очертаване на процесите, чрез които самите те имат такова въздействие, че много често сами по себе си са недостатъчни и успешни.

⁵⁹ Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56., 2005., p. 517 - 543.

⁶⁰ Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26,200., p. 356 - 376.

Глава II. АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ НА СИСТЕМИТЕ НА КУЛТУРАТА И ИЗКУСТВАТА

II. 1. Основни характеристики и особености на системата на културата в България

Българското културно пространство е конструирано от стотици хиляди артефакти, плод на хилядолетна история и на динамиката на една непрекъснато развиваща се социокултурна дейност, под формата на недвижимите и движимите паметници на културното наследство, както и от „живото” непресекащо изобразително изкуство (визуално-пластични изкуства и съвременно изкуство) в многобройните си родове, видове и жанрове. В състава му влизат и продуктите на културните и творчески индустрии (КТИ) във времето на информационната епоха, както и дейностите, натоварени с адаптацията и социализацията на „културните резервати” по начин, позволяващ превръщането им в работещи творчески центрове и популярни дестинации за специализиран, исторически, археологически, изследователски, етнографски, културен арт-туризъм и т.н. В тази многопластова и многоизмерна, претоварена от разнородни и многообразни инфраструктури и дейности културна среда са ситуирани и проблемите, свързани с устойчивото организационно функциониране на системите на културата, изкуствата, КТИ, културното наследство, образованието, културния и арт туризъм. Тяхното познаване и разбиране, както проучването, изследването и анализирането на техните организационни структури, характеристики и функционални особености, така и разработването на стратегии, програми и политики за устойчивост на организационно-управленските процеси ще допринесе изключително много за тяхната ефективност, ефикасност и функционалност.

Към настоящият момент в страната ни с цел подпомагане развитието на българската култура и националната идентичност в контекста на съвременните условия Министерството на културата (МК) реализира много и различни политики и програми, като Политиката „Опазване на културното наследство и подпомагане създаването и разпространението на изкуство, културни продукти и услуги”, която се реализира посредством програмите: „Опазване на недвижимото културно наследство”; „Опазване на движимото културно наследство”; „Филмово изкуство”; „Театрално изкуство”; „Музикално и танцово изкуство”; „Гарантиране защитата на интелектуалната собственост”; „Подпомагане развитието на българското изкуство и култура, на българския книжен сектор, библиотеки и читалища” и „Национален фонд „Култура”, Политиката „Популяризиране на културата”, която се реализира чрез програмата „Културно сътрудничество и популяризиране на културни продукти и ценности” и Политика „Качествено образование по изкуство и култура”, която се осъществява посредством програмата „Обучение на кадри в областта на изкуството и културата и закрила на деца с изявени дарби”.

Реализирането на програмата „Опазване на движимото културно наследство”, която е в периметъра на функциониране на Политиката „Опазване на културното наследство и подпомагане създаването и разпространението на изкуство, културни продукти и услуги”, се осъществява посредством участие в различни европейски инициативи, свързани с културното наследство, една от които е дигиталната библиотека „Европеана“ (Europeana), и развиване на активна дейност за защита на нематериалното културно наследство, като фолклор, традиционни практики и обичаи, на концептуалното и практическо разработване от националната система „Живи човешки съкровища – България”, реализирана в сътрудничество с ЮНЕСКО и Българската Академия на Науките (БАН), като за 2008 и 2010 г. България има осем носители на

елементи на нематериалното културно наследство в националната листа и два в световната листа на човечеството. Сред допусканите слабости и съществуващи трудности са ограничените бюджетни средства за подпомагане на музейните дейности, забавеното въвеждане на съвременните информационни и комуникационни технологии в работата на музейните институции и създаване на Единен софтуер за управление на музейните фондове. Към това трябва да се добавят и съществуващите непълноти в подзаконовата нормативна регулация, изхождащи от обстоятелството, че не са изготвени всички наредби, произтичащи от Закона за културното наследство, както и ограничения финансов и кадрови ресурс, с който се извършват дейностите по нея.

Доминиращите дейностите по програмата „Подпомагане развитието на българското изкуство и култура, на българския книжен сектор, библиотеки и читалища” при същата политика са насочени към институционалното укрепване на читалищата и превръщането им в съвременни центрове за култура и информация, запазване на автентичния фолклор и традиции (нематериалното културно наследство) и развитие на любителското изкуство в цялото му жанрово и стилово многообразие, както и към подпомагане на книжния сектор и на библиотеките. Сред положителните постижения и добри показатели са: приемането на поправки към Закона за народните читалища; увеличаването на средствата за финансиране дейността на читалищата, чрез повишаване на възможностите за заетост и подобряване качеството на продуктите и услугите в читалищната дейност, и чрез Общата финансова подкрепа по линия на допълваща целева субсидия за модернизация и автоматизация, за попълване на библиотечния фонд и за собствена художествено-творческа дейност; създаване към Министъра на културата на публичен регистър на народните читалища, чийто електронен вариант съдържа

цялостна информация за състоянието и дейността на всяко читалище; подкрепя от републиканския бюджет по предложение на Министъра на културата на регионалната дейност с разработени правила за съфинансирането на прояви в областта на любителското изкуство, организирани от общини, читалища и неправителствени организации от цялата страна; реализирани етапи от проектите „Виртуална библиотека – България”, която цели изграждането на „Единна национална библиотечно-информационна система” и „Дигитализация и опазване на писменото богатство в България”, осъществявани от Националната библиотека; реализирана програма, съвместно с фондация „Бил и Мелинда Гейтс” – „Глобални библиотеки” за осигуряване на безплатен интернет-достъп на гражданите чрез библиотеките; подобро качество и разширен обхват на библиотечните услуги на основата на внедряването на новите информационни и комуникационни технологии. На този фон е налице необходимост от подобряване на нормативната база, промени в Закона за народните читалища и откриване на национален дебат за създаване на нормативна уредба за любителското творчество, ограничения финансов ресурс за културни програми и инициативи, свързани с подкрепата на българското книгоиздаване и популяризиране на книгата, и от осигуряване на необходимите финансови инструменти за изпълнение на програмите „Помощ за книгата” и „Българските библиотеки – съвременни центрове за четене и информираност“.

Програма „Национален фонд „Култура” (НФК) работи като съвременна европейска организация от типа на „една ръка разстояние”. Съществуването ѝ се възприема като положително явление в съвременната културна ситуация в България, не само от бенефициентите, но и от страна на редица представители на научноизследователската общност, работещи в сферата на културата, изкуствата, КТИ, хуманитарните и социални науки, и от представителите на

различни организации от Неправителствения сектор, частни културни и арт организации и институции и др. Тя е особено полезна за страната ни във връзка с установяването на връзки и общ език с европейските и световните културни институции. Нейният институционален профил носи редица предимства за развитието на културния и художествен живот сред които са: частично запазване на решенията за финансиране от политически влияния; частично осъществяване на културната политика на ежедневно практическо ниво, стоейки максимално близо до създателите и потребителите на културни и арт продукти, услуги и дейности и др.

Сред положителните резултати и значими постижения са доброто ниво на стабилно развитие и работата с европейски и други програми за финансиране на културни проекти и непрекъснато разширяване на инструментите за осъществяване на културна политика, включвайки информационни, партньорски и стратегически инициативи. Последните имат определен принос за развитие на нови умения и форми на гражданско участие в областта на културата, а също и за въвеждане на нови европейски и световни културни политики и практики. Финансирането, осъществявано от НФК се основава на принципите на конкурентост, демократичност и прозрачност, и е ориентирано предимно към некомерсиалните култура, изкуства и КТИ. Чрез програмата си „Дебюти” фондът акцентира вниманието си върху младите творци, а чрез програма „Мобилност” подпомага международните взаимодействия на българската култура и изкуства в творчески и мениджърски аспект, като също така подкрепя преводи на български език на значими заглавия от световната хуманитаристика, субсидира критико-теоретични рубрики в специализирани медии за изкуства и култура, финансира действия по опазване на българския фолклор като нематериално културно наследство и др.

Свърхочаквания към НФК, поради отсъствието на алтернативни програми и източници за финансиране на културата и изкуствата в българското културно и арт пространство допринасят за негативния имидж сред участниците в културния и художествен живот и културните и художествените процеси. За целта е необходимо да бъдат прилагани и други традиционни и иновативни съвременни форми на алтернативно финансиране на културата, изкуствата и КТИ, като се консолидира събраната от Фонда информация за творци, организации, събития и продукти в база данни, която да бъде достъпна за проучвания и стимулиране на общуването между различни контрагенти на НФК от страната и чужбина и новосъздадените форми за финансиране.

Програма „Културно сътрудничество и популяризиране на културни продукти и ценности“, която е в прерогативите на Политиката „Популяризиране на културата“ залага на осъществяването на дейности, свързани с популяризиране на положителния образ на България чрез представянето на достиженията на древната и съвременна българска култура в чужбина, на насърчаването на международното културно сътрудничество и създаване на благоприятни условия за интегриране на българските творци и културни продукти на световния културен арт пазар, предприемайки необходимите действия за: участието на страната ни в процесите на цифровизация на европейското културно наследство и формиране на българския принос към Европейската дигитална библиотека „Европеана“; изработването на Концепция за въвеждане на цифрово разпространение на радио и телевизионни програми и прекратяване на аналоговото, наземно телевизионно разпространение; изпълняването на функциите на национален координатор за участието на страната ни в програмите на ЕС в областта на културата и аудиовизията, а именно „Култура 2007–2013“ и „Медиа 2007–2013“, както и в програмите „За по-безопасен интернет“, Творческа Европа

2014-2020 г. Пловдив – „Европейска столица на културата“ за 2019 г. Управителния комитет за култура в Съвета на Европа, и на активно участие на страната ни в Регионалната програма на Съвета на Европа за културно и природно наследство в Югоизточна Европа и особено в един от компонентите ѝ, какъвто е „Планът за изпълнение на проекти за интегрирано възстановяване на архитектурното и археологическото наследство“.

Програмата „Обучение на кадри в областта на изкуството и културата и закрила на деца с изяви дарби“, която е в прерогативите на Политиката „Качествено образование по изкуство и култура“ има за приоритет функционирането и развитието на училищата по изкуствата и по културата в страната ни, където се обучават деца и ученици от предучилищен и от I до XII клас включително. На настоящия етап тези училища разполагат с висококвалифицирани преподаватели, осъществяващи образователно-възпитателни дейности за развитието на практико-приложни знания и умения, подпомагани от необходимата законова и подзаконова нормативна уредба, специфична за училищата по изкуствата и културата, и от въведено конкурсно начало за подбор и оценяване на кандидатите за училищата по изкуствата и по културата. Налице е висок капацитет на педагогическият персонал за разработване на специализирана учебно-методическа литература и документация. Разработените и въведените Държавни образователни изисквания (ДОИ) за професионална подготовка в областта на изкуствата, учебни планове, учебни програми, професии и специалности, които отговарят на потребностите на пазара на труда и на желанията и предпочитанията на участниците са добра гаранция за нивото на образователния процес в училищата по изкуствата и по културата. Наличието на сравнително добра материално-техническа база на тези училища, които са публична държавна собственост също се явява гарант за придобиване на качествено образование,

което дава възможност на завършилите последен гимназиален етап да продължават обучението си във водещи висши училища, университети и академии по изкуствата в страната и чужбина и да се реализират успешно на националния и на наднационалния пазар на труда, респективно на пазара на изкуството.

На настоящият етап от развитието на културната инфраструктура в България, се различават четири основни елемента на системата на културата, като всеки един от тях има различна модулна структура:

- служители в културни институции и организации, музейни дейци, работници и професионално ангажирани специалисти в културния и творчески сектор;
- материални и духовни ценности (артефакти и предмети на изкуството и културата, създадени от човека, културни традиции, фолклорни обичаи, празници, ритуали и др.);
- културни посредници, културолози, мениджъри на културното наследство;
- потребители на култура, културни продукти и услуги (ползватели, публика, аудитория, посетители, меценати, колекционери).

Различното съчетаване на тези елементи осигурява широко разнообразие на организационната структура на системата, като процесите на различните делови решения винаги протичат на базата на връзките в структурата. Управленските и организационните процеси не са свободни от една или друга съвкупност от връзки, която влияе както върху начините на вземане на решения, така и върху тяхното качество. В настоящата социокултурна ситуация те се явяват онази необходима среда, която осигурява баланс между формалните и неформалните процеси в организационната система, и

същевременно са лост за регулиране диференциацията на управленските стратегии и политики за нормално функциониране на същата тази система.⁶¹

Възникването и развитието на пазарните отношения в сферата на културата, изкуствата, КТИ и културното наследство налага растящо потребление на всевъзможен вид информация. Това изисква търсене на ефективни комуникативни тактики и подходи в културните процеси и културното общуване. Растящият брой икономически и нестопански субекти в тези сфери, както и появата на множества взаимодействия, сътрудничества и партньорства помежду им, предопределят необходимостта от нов тип организация на отделните системи на културата в рамките Европейския съюз (ЕС). В публикуваният анализ на Обсерваторията по икономика на културата „Културното наследство и икономическият растеж“ се казва: „Културното наследство стимулира пряко и косвено икономическия растеж и все повече се приема като сериозен актив за икономическо развитие. Съвсем естествено съвременният икономически анализ отразява тази дългосрочна тенденция и свързва социално-икономическите аспекти на културното наследство с понятието „културен капитал“ – капитал, който притежава, както икономическа, така и културна стойност, но все по-често и с понятието „социален капитал“ – инвестиране в социални отношения, с очаквана възвращаемост на ниво „пазар“. Архитектурни сгради, културно наследство – движимо и недвижимо, произведения на изкуствата, като картини и скулптури и други артефакти – всички те осигуряват, както материални, така и нематериални ползи, и имат многобройни преки и косвени ефекти за личността и обществото“⁶²

⁶¹ Вж. Велев, Е. Постмодерна информационна среда и съвременно изкуство. С. 2010. С. 151-152.

⁶² Анализ на Обсерваторията по икономика на културата „Културното наследство и икономическият растеж“
// <http://ncf.bg/wp-content/uploads/2013/07/heritage.pdf> .

Редица съвременни изследователи, работещи в областта на маркетинга и мениджмънта на културата и културното наследство извеждат на преден план твърдението, че културните институции и организации, които залагат на ориентацията си по посока на потребителя, имат сравнително по-големи шансове на световните пазари на културни продукти и услуги и този на културата. Немалка част от тях споделят схващането, че тези организации, трябва да проучват и анализират търсенията и потребностите на клиентите, както и на техните очаквания, нагласи, предпочитания, изисквания, усещания и степен на удовлетвореност. Поради спецификата и естеството на основните дейности в отделните етапи при реализирането на различни традиционни и иновативните културни събития, дейности, продукти и услуги, много често те се осъществяват от различни субекти, което превръща взаимодействието и интеграцията между елементите на системата на културата в съществен фактор за техния краен успех. Поради обстоятелството, че оперирайки с нови знания и иновативни подходи, управленските и организационни структури на тази система цели създаването и реализирането на нови продукти и услуги, ориентирани към удовлетворяване на нововъзникналите потребности и усвояване на нови пазари и сфери на реализация. Твърде често иновационната дейност се явява високорисково начинание и почти винаги се съпровожда от прилагане на принципа „проба и грешка“. Основните характеристики на понятията за „култура“ и „иновация“, поставят тези два социални феномена пред особен вид противоречие, тъй като при първия става въпрос за изключително консервативно проявление, което се изразява в следването на „традиционни ценности“, минаващо през наслоените в отделните поколения разбирания, възприятия, възгледи, представи и интереси, докато при втория активността се изразява предимно чрез процесите на промяната. Обвързването на тези процеси с концепцията за иновационна култура, извежда на преден

план стремежа на социокултурната общност към поддържане на оптимално равновесие между традиционните ценностно-културни постижения, нагласи и стереотипи, от една страна, и склонността към изменчивост и адаптация на немалка част същата тази общност към променящата се жизнена и културна среда от друга. Всички те взети заедно в неразривно единство са еднакво необходими за съществуването и устойчивото развитие на системата на културата в страната ни.

В съвременната постмодерна културна ситуация иновативността в културния и творчески сектор се разбира комплексно като генератор на икономическото, културно и социално развитие на ЕС и като залог за успешното справяне с много от проблемите и предизвикателствата, стоящи пред общностите, обществата и отделните държави. България изостава от тези процеси за последните няколко години и затова свидетелстват резултатите от годишното проучване „Европейски иновационни постижения” (European Innovation Scoreboard – EIS). Ето защо е необходимо националните, наднационалните и регионални политики в изследваната област да способстват за изграждането на устойчива организационна култура и устойчива среда за развитие и промотиране на културната и творческа продукция, посредством иновативни културни събития, дейности, продукти и услуги. Тези политики биха могли да провокират и стимулират съответни инициативи, които да съдействат за подобряване на така наречените „меки локационни фактори”, свързани с устойчивото развитие на културата, изкуствата, КТИ и културното наследство със съдействието на отделните публични и частни организационни структури на регионално, национално и местно ниво, със засилването на тяхната идентичност и неповторимост. Чрез създаването на нови културни маркери и превръщането им в добра среда за пълноценен живот и рекреация, би могло да се стигне до формирането на жизнени общности и иновативно

мислещи хора. Въпросните политики биха могли също така да съдействат за повишаването на конкурентоспособността и привлекателността, както на редица културни и арт пространства, събития, фестивали, форуми и т.н., както и на обектите на културното наследство и принадлежащите териториални и културни ареали като места на устойчиво икономическо, социално и културно развитие с ефективна културна инфраструктура.

II. 2. Основни характеристики и особености на системите на изкуството и културните и творчески индустрии (КТИ) в България.

Националната култура се явява съвкупност от ценности, убеждения и норми, възприемани от голяма част от поданиците на определена страна, които традиционно намират въплъщение както във формалното (юридическо) законодателство, така и в обществените правила и ценности. Според Р. Фармър и Б. Ричмен факторите, свързани с културната среда, се разглеждат като детерминанти на ефективността при вземането на управленско решение⁶³. Тези фактори въздействат върху начина, по който водещите фактори в организационно-управленските структури възприемат и решават проблемните ситуации. Така например Х. Хофстеде определя националната култура като детерминанта на управленското поведение и я дефинира като „колективно програмирано съзнание, което обособява една човешка общност от друга“⁶⁴. Той твърди, че не само практиката, но и управленските теории изпитват силно влияние от страна на националната културна среда, в рамките на която се развиват⁶⁵. Чрез измерението „индивидуализъм – колективизъм“ автора описва

⁶³ Farmer R., B. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, IL: Irwin Inc., 1965.

⁶⁴ Хофстеде, Х., Култури и организации: софтуер на ума. С., 2001.

⁶⁵ Hofstede G., Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

националните култури като съдържащи индивидуалистични или колективистични ценности. За разлика от тази негова методика, използваща континуума „мъжественост-женственост” и „индивидуализъм-колективизъм”, други изследователи използват антагонистичната двойка „традиционализъм-модернизъм” като инструмент, определящ влиянието на културните различия върху индивидуалното поведение⁶⁶, като при този случай индивидите, ориентирани към традиционализма, се стремят да запазят съществуващото статукво чрез придържане към обичайните методи за решаване на проблемите, а индивидите, ориентирани към модернизма, активно търсят промяната и са склонни да толерират възможни отклонения от възприетите практики, когато това би могло да доведе до подобряване на ситуацията. Според Хофстеде обаче, всяка държава може да бъде разположена на определено място според тези измерения на националната културна среда. Той е на мнение, че заедно с другите източноевропейски държави в България има твърде голяма властова дистанция и твърде силен стремеж за избягване на несигурността, затова организационната култура е по-скоро колективистична, отколкото индивидуалистична, и по-скоро „женствена”, отколкото „мъжествена”, и че не съществуват универсални решения на организационните и управленски проблеми, както няма и универсална дефиниция на „организационната ефективност“ и „универсална рецепта за нейното постигане“.

Връщайки се към антагонистичната двойка „традиционализъм-модернизъм” е необходимо да се подчертае, че индивидите, ориентирани към традиционализма, се стремят да запазят съществуващото статукво чрез придържане към обичайните методи за решаване на проблемите, а тези

⁶⁶ Lachman R., A. Nedd, B. Hinings, Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework, In: Management Science, v.40, 1994, pp. 40-55.

ориентирани към модернизма, активно търсят промяната и са склонни да толерират възможни отклонения от възприетите практики, когато това би могло да доведе до подобряване на ситуацията. В този смисъл е и интерпретацията на спектъра „традиция-модернизъм”, чрез степента на поддържане на наложилите се обществени ценности и норми. Затова се твърди, че културните ценности са важни за „индивидите традиционалисти“, поради силната им „нормативна ориентация“, и че за разлика от тях тези с „модернистични нагласи“ не споделят особена привързаност към въпросните ценности и норми. Индивиди със силна традиционалистична ориентация са склонни да отхвърлят промяната, което е обосновано чрез техния възглед за по-жизнените и проверени във времето практики, действия и решения, обратно на модерните, които са ориентирани към бъдещето. Те са независими и по-малко предпазливи в предпочитания си и в отношението си към иновативните идеи и решения⁶⁷. От своя страна М. Бонд въвежда т. нар. „пето измерение на националната културна среда“, което нарича „конфуциански динамизъм”, или „ориентация към времето“. Това е степента на осъзнаване от хората на такива ценности като „настойчивост“, „пестеливост“, „чувство на срам“, „съхранение на репутацията“, „зачитане на традициите“. Това измерение е характерно за някои културни ценности на далекоизточните култури, залегнали в учението на Конфуций, и определя в каква степен индивидът е привързан към основните морални принципи и добродетели.⁶⁸

⁶⁷ Nedd A., Cultural Bases of Individual Differences in Compliance-gaining Strategies, In: Research in Personnel and Human Resource Management, v.1, 1989, pp. 79-95.

⁶⁸ Hofstede, G., M. Bond, The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, In: Organizational Dynamics, Spring 1988, pp.4-21.

Един от механизмите, по който ядрото на ценностните ориентации, изграждащи националната култура, оказва влияние върху икономическото развитие и просперитета, е мотивацията на индивидите. Популярният теоретичен модел на Е. Маслоу за йерархията на мотивите, според самия автор няма претенцията да е общовалиден за всички култури. „Положително при определена култура, съзнаваното мотивиращо съдържание на индивида ще е абсолютно различно от съзнателното мотивиращо съдържание на индивид в друго общество”⁶⁹ Националните особености на социокултурното поведение, с които индивидите, общностите и обществата се сблъскват в межкултурното общуване, представляват съвкупност от колективни навици, изразени в предпочитанията и избора на определени стратегии и средства на комуникация (вербални и невербални), в резултат на които се изгражда комуникативният контекст на функционалния поведенчески стил. Той се явява отражение на социалните отношения, културните ценности, нормите, традициите, характерни за определена култура.

При „високо-контекстуалните култури“ функционалния поведенчески стил се влияе особено много от близостта на човешките взаимоотношения, от добре структурираната социална йерархия и от установените поведенчески вътрешно-йерархични норми. В този тип култура вътрешният смисъл на комуникационните послания е дълбоко вграден в информацията, без непременно тя да е предварително позиционирана. Налице са множество информационни потоци, които са задължителен елемент за разбиране на едно или друго събитие. Тук се наблюдават голям брой фактори, които съпътстват процеса на общуването, като място, време, статус, и др. Голямо внимание се

⁶⁹ Маслоу, Е. Мотивация и личност., София. 1970. С. 92-106.

обръща на формалностите, жестовете и на невербалните елементи на контакта. Те имат голямо значение за правилното разчитане на сигналите, традициите и ритуалите, както и за адекватното тълкуване на ситуацията и за съответстващата реакция. Непознаването или пренебрегването им става причина за неуспех в общуването или за межкултурни конфликти. В една култура с висок контекст от адресата се очаква да бъде в състояние да чете „между редовете“, за да разбере неизказаното, тоест да притежава определени предварителни познания. Хол подчертава, че „високо-контекстуалната комуникация е тази, в която по-голямата част на информацията е или във физическата връзка или интернализирана в комуникантите и в много малка степен в кодираната, явно изразена или словесно предадена част от съобщението”⁷⁰.

Според С. Карабельова в български условия в организационно-управленските структури се наблюдава открояване на взаимовръзката между типа организационна култура и стила на управление. Тя свързва преобладаващият мениджърски стил в тези структури с културните практики, които характеризират пазарния тип организационна култура, като определя основните ценности в нея, като „конкурентоспособност“, „продуктивност“, „постигане на високи печалби“ и „поемане на риск“. Мениджърите и лидерите в организации с пазарен тип култура са упорити водачи, производители, конкуренти, а главна задача на нейните управленски структури е да мотивират и вдъхновяват служителите си да се справят по-добре с работата и да постигат по-високо конкурентно ниво на изпълнение. На второ място според авторката са управленските умения, които съответстват на йерархичния тип

⁷⁰ Hall, E. *Beyond Culture*. New York: Doubleday. 1976. P. 9.

организационна култура. При нея мениджърът е горд да изпълнява ролята на добър координатор и да организира тези, които са ефективни, като поддържа добра информираност и технически експертност. Неговото влияние се основава на контрола върху информацията. Поддържаните ценности и норми на поведение в „клановия тип култура“ са „лоялността“, „традицията“ и „привързаността“, като изключително значение се придава на „съгласуваността“, „сплотеността“, „взаимозависимостта“ и „високия морал“. Приоритетни управленски умения в подобен тип организация са участието на сътрудниците във вземането на решения, управлението на работата в екип, и постигането на консенсус. При нея представителите на изпълнителските структури възприемат такъв тип мениджър като съветник и дори близък приятел, т.е. той е авторитет, но и довереник, едновременно уважаван и почитан. При някои култури за пълноценно общуване е необходима допълнителна подробна информация. При тях контекстът не играе роля, защото всички значения се изразяват вербално – това са културите с т.н. „нисък“ контекст. Тук не е необходима предварителна подготовка за участниците в комуникацията, защото всички инструменти за общуване се съдържат в езика, и езиковите знания са достатъчни за осъществяване на успешна комуникация. Както обяснява Хол, повечето информация се очаква да бъде включена в съобщението, като компенсация за това, което липсва в контекста (проявено на вътрешно и външно ниво). Тук основно значение се придава на формалното общуване при открояващата се липса на „емоционалност“, „невербални сигнали“, „косвени намеци и жестове“, „носители на допълнителна информация“ и др. Наблюдава се придържането към определен етикет, при който обаче в повечето случаи отсъстват екстралингвистични фактори.

От казаното дотук, може да се изведе твърдението, че „националните култури“ могат да се различават по много аспекти, които без съмнение влияят на организационното поведение, а структурата и процесите в организационно-управленските структури на даден етап могат да предизвикат недоразумение, несъгласие или дори конфликт. Особеностите на типа култура се отразяват върху мотивацията, общуването, организацията на труда и вземането на решения, като на преден план изпъкват разбиранията за „добро и лошо“, за „правилно и неправилно“ в организационното поведение и в управлението. До голяма степен те са свързани със спецификите на съответната национална култура и ценностна система. Организационната култура е с изключително важен статут от гледна точка на изграждането и усъвършенстването на новите социално-икономически отношения в постмодерните общества в условията на глобализация и информационно общество. В съвременната управленска наука преобладаващо е мнението, че културата се оценява като водещ фактор в икономическото развитие, успоредно с пазарните отношения, което доказва дълбоките промени на мисленето в хуманитарна насока и формирането на нов тип „управленско общуване“, „управленски умения“ и „управленски отношения“, основани на споделените ценности между представителите на управленските и изпълнителски структури в организацията. При изясняването на понятието „организационна култура“ се налага поставянето му върху основата на културата изобщо, тъй като формирането на организационната култура се осъществява с едновременното взаимодействие с други културни системи.⁷¹

⁷¹ Вж. Йорданова, Е. Организационна култура и етични ценности. http://www.unisvishtov.bg/dialog_old/2010/4.10.EJ.pdf

Резултатите от различните научни изследвания показват, че някои национални и културни различия влияят върху формирането на организационно поведение и управленски стил. Взаимодействието и хармонизацията между отделните култури могат да са успешни само в тези случаи, при когато представителите на управленските структури в организацията и на университетските и научно-изследователските кръгове са готови в голяма степен да се насочат към глобално ориентирани подходи и методи. Подобни подходи и методи спрямо управление на поведението, структурата и процесите на организационните системи в крайна сметка придобива първостепенно значение в съвременната културна ситуация. Времената, когато управлението на културните институции и организация се ръководи само от тясно национални съображения, отстъпват позиции на тези глобализационни промени, които водят до появата на нова виртуална реалност във всеки един момент и място във времето и пространството. Необходимо е да се отбележи, че характеризирането на националните културни особености по отделните показатели не цели детерминирането на дадени култури като лоши, а други като добри, като по-значими или по-малко значими, тъй като отделните национални ценности, ориентации, нагласи и норми са културно детерминирани. Културните измерения оказват силно въздействие върху „организационната култура“, „мотивацията“, „вземането на решение“, „стила на управление“ и върху „организацията“ като цяло. В този смисъл се застъпва тезата, че формирането на управленско поведение и в частност на предприемаческа ориентация до голяма степен е свързано с особеностите на националната и на индивидуалната култура, тъй като връзката между тях и организационната култура са именно мисленето, поведението и ценностите на индивида, общността и обществото. От тази гледна точка познаването на различията в културно отношение осигурява възможността за идентифициране

на факторите, които подпомагат или затрудняват изграждането на стратегически алианси и други форми на ефективни сътрудничества и партньорства в областта на културата, културното наследство, културните, творческите и развлекателните индустрии.

Индивидите, общностите и обществата живеят и се развиват в определен социокултурен контекст, който формира техните убеждения, ценности, умения и опит, и в този смисъл културата е тази, която определя формирането и характеристиката на общественото поведение и която влияе върху действията на същите тези субекти, а връзката между тях е немислима без присъствието на морала. Именно моралното действие се явява „първообразът на културата”⁷². Тя организира отношенията около единни ценностни ядра, като основна роля имат етичните ценности, обвързващи всички други ценности на културната система, и същевременно е обединяващ фактор и белег на самоопределението на групата от хора, респонденти, организационни и управленски структури и др. Сблъсъкът и хармонизирането на различията между групите и вътре в тях се разглежда като „механизъм за развитие и промяна“. Различията могат да се хармонизират с помощта на ценностите, които допринасят за преживяването на чувството за удовлетвореност при постигане на общи цели. Признаването на ценностното разнообразие води до осъзнаване на различията между сътрудниците в организацията и може да се използва за постигане на общи ползи. Активното управление на културното многообразие в организациите позволява да се постигне⁷³ подобряване както на индивидуалните, така и на груповите показатели за производителността на труда. Съвкупността от

⁷² Цит. по Парсънс, Т. Идеи в културологията. Т. II., 1993, с.566-572.

⁷³ Цит. по .Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума. С. 2001, с.3

индивидуални културни специфичности в една организация формира нейния културен облик. Осъзнаването, съобразяването и хармонизирането на съществуващите „подобия“ и „различия“ е свързано с по-висока културна осведоменост и толерантност. Всеки служител и съвременен мениджър може да използва тази информация в полза на ефективността на организацията, а ролята на интелектуалния капитал се явява определяща за нейната устойчивост.⁷⁴ Елементите на една организационна система, каквато е системата на изкуството могат да имат различна природа, като „принципи“, „правила“, „понятия“, „физически обекти или процеси“, „институционални, физически, социокултурни субекти“ и т.н. Всеки елемент се характеризира със свое име (name), параметри (attributes) и характеристики (properties). Между елементите на дадена организационна система има връзки (links) и взаимоотношения (relations), определящи стила на работа за реализиране целта (purpose) на системата. Всяка такава система съществува заобиколена, допираща се или във взаимодействие с друга, т.нар среда (environment). В съвременното информационно общество това е информационната и комуникационна среда. Между системата и средата съществува граничен слой (boundary), чиито елементи са подложени на двойно влияние. Изучавайки поведението на елементите в граничния слой може да се изследва и влиянието между системата и средата. Класификацията на системата може да се извърши по различни признаци (критерии). Съществено практическо значение има разделението на организационните системи по следните критерии:

- видът на протичащите в тях процеси – непрекъснати и дискретни;
- наличие или не на взаимодействие с новата информационна и комуникационна среда на информационното общество – открити и закрити;

⁷⁴ Цит. по Stinson, K., Managing a Diverse Workforce. Corporate Report Venture, 1995, pp.56-67.

- по начина на функциониране – детерминирани и стохастически.

Свойствата на организационните системи и техните елементи зависят от целите, ограниченията и процесите в тях. Във всеки момент от времето те определят състоянието на системата. Всяка промяна на тези свойства с течение на времето се нарича събитие. Утвърждаването на музеите, галериите, читалищата, културните институти, училищата по изкуствата като образователни и културни средища за популяризиране постиженията на българската култура, изкуства и КТИ и съхраняване на националната идентичност са от значение за развитието на художествените умения, знания и разбирания на младите хора и на способности за критична оценка, информираност за жанрово-стиловото, тематично и видово многообразие на художественото наследство, за индивидуално себеизразяване; за формиране на творческо мислене (въображение, способност за решаване на проблеми и поемане на рискове) и за придобиване социални и комуникативни умения. Сред слабостите в изпълнението на мисията, програмата и функциите на системата са недостигът на достатъчно квалифицирани преподаватели в училища, разположени в малки селища и отдалечени райони, недостигът на финансови средства за капиталови ремонти на наличната материална база и оборудване на кабинети, ателиета и работилници с технически средства, музикални инструменти и пособия. Негативни явления са също наличието на училища, които не разполагат със собствена сграда, която да е публична държавна собственост и/или училища, които имат проблеми с части от сградата, неправомерно заета от други учебни заведения; принудителното създаване на сборни групи от различни класове поради недостиг на ученици по някои специалности; малкият брой кандидати за прием във въпросните училища; липсата на реална конкурентна среда между учениците в по-малките населени места; липса на достатъчно възможности за професионална

реализация на завършилите; невъзможност на училищата да прилагат нови съвременни технологии в процеса на подготовка, поради липса на финансови ресурси и наличие на стара и амортизирана техника и оборудване; преустановяване на учебен процес и затваряне на училища, поради неизвършени спешни неотложни ремонтни дейности и липса на капиталови средства и др.

Културата, изкуството, КТИ и културното наследство обхващат всички форми на творческо изразяване, начина на живот, формите на съжителство, ценностните системи, традициите и вярванията, визуално-пластичните изкуства, визуалните изкуства, сценичните изкуства, архитектурата, художественото наследство и др. КТИ обхващат музикалната индустрия, книгоиздаването, филмовата индустрия, печатните медии, радиото, телевизията и новите медии, софтуера и видео игрите, а творческите индустрии дизайна, архитектурата, рекламния пазар и др. Образованието обхваща преподаването и научаването на научни знания и специфични умения, в основата на които са предаването на културни традиции между поколенията. То е отговорно за икономическия напредък, за подобряване на човешкия капитал и за създаването на възможности за въвеждането на новите технологии в производството, разпространението и потреблението. Културният туризъм обхваща всички, свързани с културата дейности на лица, отправящи се към места, извън обичайното им обкръжение, преминавайки границата на своя градски регион и където по възможност и пренощуват. Като такъв се обозначават и всички пътувания, чиято мотивация е свързана предимно с културни дейности.

Обхватът и съдържанието на понятието „институция“ включва органите на държавна и общинска власти, които са субекти на културни политики, осъществявани чрез законодателство и финансиране на културни дейности.

Тази представа, която разглежда понятието за институция в неговия тесен обхват, е подложена на промяна, свързана с обхвата на коментираното понятие, чрез включване на културните институти и частните културни организации в институционалната инфраструктура на културата, доколкото те създават стандарти, норми и ценности, чрез създаването и разпространяването на културни ценности. В документът „Стратегии и политики за развитието на сектор култура“ в периода 2011-2012 година са обобщени характеристики от анализа на сектор култура. Част Първа, анализ на ситуацията в сектор „Култура“ и произтичащите от него действия за оптимизирането и развитието му, базиран на голям обем от данни, статистически показатели и отчети, както и на „подсекторните“ анализи, са очертани следните характеристики:

Силни страни:

- наличие на политическа воля за промяна и оптимизиране на всички модули от културното пространство;
 - голям брой културни паметници, както и сгради, пригодни и предназначени за извършване на широкомащабна и разнообразна културна дейност;
 - наличие на задоволителен брой специалисти и творчески кадри за изпълнение на програмите;
 - относително пълна информация за актуалното състояние на културните паметници и пространства;
 - наличие на специализирана за сектора нормативна уредба;
 - активизирано участие с проекти в оперативните програми на ЕС;
- преодоляване на „съсловния егоизъм“ и засилване на конвергенцията между различните области на културата за съвместни действия;
- активно международно сътрудничество и опит за усвояване на

целесъобразни за българската култура добри практики;

- опит за налагане на количествен и качествени стандарти при оценка на публичната резултативност от субсидираната културна дейност;
- стартиране на процеса на усвояване на високите технологии за управлението и рекламата на културните продукти;
- реални стъпки за промяна на остарялото и неефикасно финансиране на културната дейност, преформулиране на философията и практиката му подкрепа повече на „продукта”, отколкото на „опаковката”, засилено въздействие върху оценката на количествените социални и пазарни индикатори;

Слаби страни:

- липса на цялостна стратегия за развитието на културата;
- ситуацията на глобална финансова криза, респективно финансов недостиг в цялостния бюджет за култура;
- липса на средства за нормална поддръжка на наличната инфраструктура и дейности;
- слабости в нормативната уредба, която не стимулира достатъчно намирането на алтернативни начини за финансиране на културата чрез мотивиращи бизнеса данъчни облекчения за спонсорство и меценатство, липса на концептуална визия и планове, както за приоритетите сред различните културни програми и дейности, така и за адекватна за нуждите на сектора материално-сградна инфраструктура;
- доминиране на принципа „на всекиго по малко” във финансирането, което прави неефикасни политиките и действията по приоритетни цели;
- непълноти и неточности в наличната информация за културните обекти

и действия, липса на национален културен календар в краткосрочен и средносрочен план;

- липса на критериална система за мониторинг и отчитане на резултатите от културните дейности с оглед на инвестираните в тях финансови средства и други ресурси;

- липса на модерна и наситена информационна политика и PR – стратегия за популяризиране на националната култура и участието ѝ в двустранни и многостранни партньорски инициативи.

За по-доброто и ефективно функциониране на системите на културата, изкуствата, КТИ, културното наследство, образованието, културния и арт туризъм е необходимо да бъдат предприети реални стъпки за изграждане на нови модели на финансиране в тези области на принципа на прилагане на делегирани бюджети, който да дава възможност за подкрепа и стимулиране на добре работещите, ефективни институционални, производствени, обществени, творчески структури и индивидуални творци, които представляват основните структурни елементи на тези системи. Подобна реформа трябва да бъде ориентирана към постигане на конкретни и измерими резултати от дейността на тези структури и субекти, повишаване на прозрачността и ефективността при финансирането им и прилагането на ясни и предсказуеми критерии за това, както и подпомагане на процеса на пазарно ориентиране на отделните видове институционален мениджмънт, отговорен за устойчивото им развитие и функциониране. Тъй като управленските и организационните процеси в една организационна система не са свободни от една или друга съвкупност от връзки, която влияе както върху начините на вземане на решения, така и върху тяхното качество и на практика представляват онази необходима среда, която осигурява баланс между формалните и неформалните процеси и същевременно се превръщат в лост за регулиране и диференциране на управленските

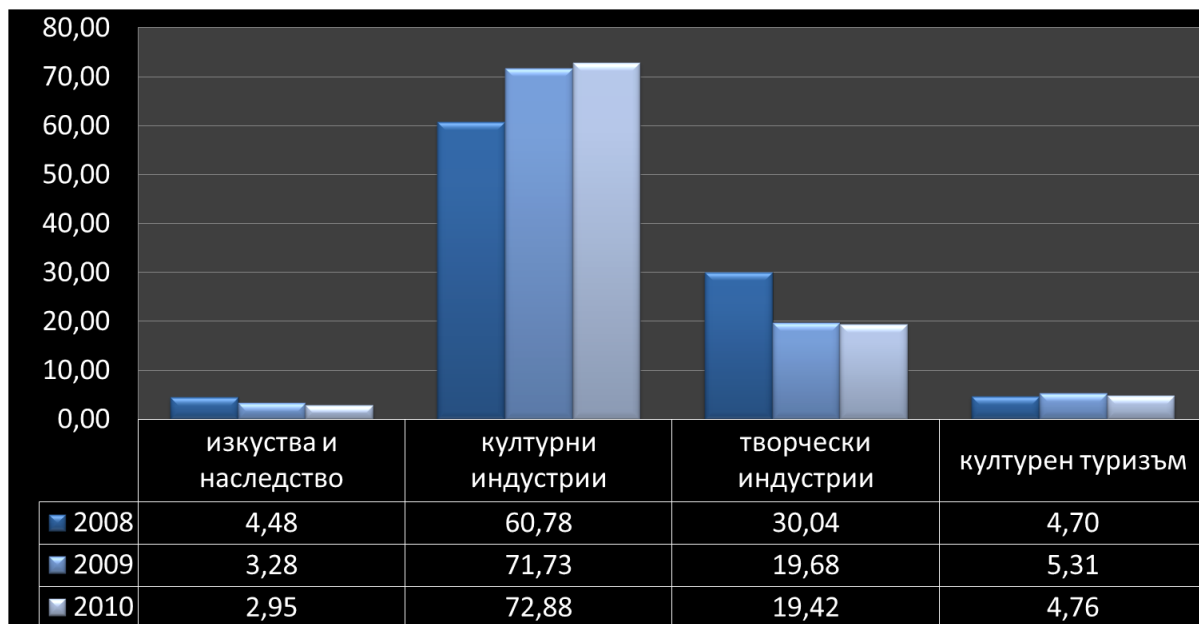
стратегии и политики за нормално функциониране на същата тази система, е необходимо да бъдат изградени нови по концептуално-структурен признак „модели на културната инфраструктура“ в страната ни, на „инфраструктурата художествения живот и на художествените процеси“ в България, на „инфраструктурата на културното наследство“ и т.н. Те трябва да бъдат базирани на стратегии, концепции и политики за осигуряване на сигурна обща институционална среда за устойчиво развитие на секторите култура, изкуства, КТИ, културно наследство, образование, културни и творчески индустрии, културен и арт туризъм. Нужно е този подход като цяло да залага на подмяна на някои от елементите и параметрите на организационно-управленските структури в системите, обслужващи тези сектори.

Основните елементи на тези нови по същество и функционална отговорност е ефективност профили на тези системи, трябва да бъдат поставени в такава институционална среда, която да гарантира принципа на равнопоставеност на структурните елементи, по отношение тяхната взаимовръзка, взаимозависимост и взаимообусловеност. Това ще рече, че създателите на култура, културни продукти и услуги от една страна, културните институции, обществените организации и други регулаторни и посреднически структури от друга, културните и арт мениджър, куратори, и потребители, публики, колекционери, меценати, спонсори, донори и др. от трета, четвърта и т.н., ситуирани в обща институционална рамка и обща информационна и комуникационна среда, да функционират като един обща организационно-структурна единица и да отговарят функционално, организационно и ефективно на предизвикателствата на пазара, идеологиите, идеите, информационните технологии и новите медии в постмодерната социокултурна ситуация. Посредством подобно реорганизиране и оптимизиране на мрежата от връзки между отделните структурни елементи на

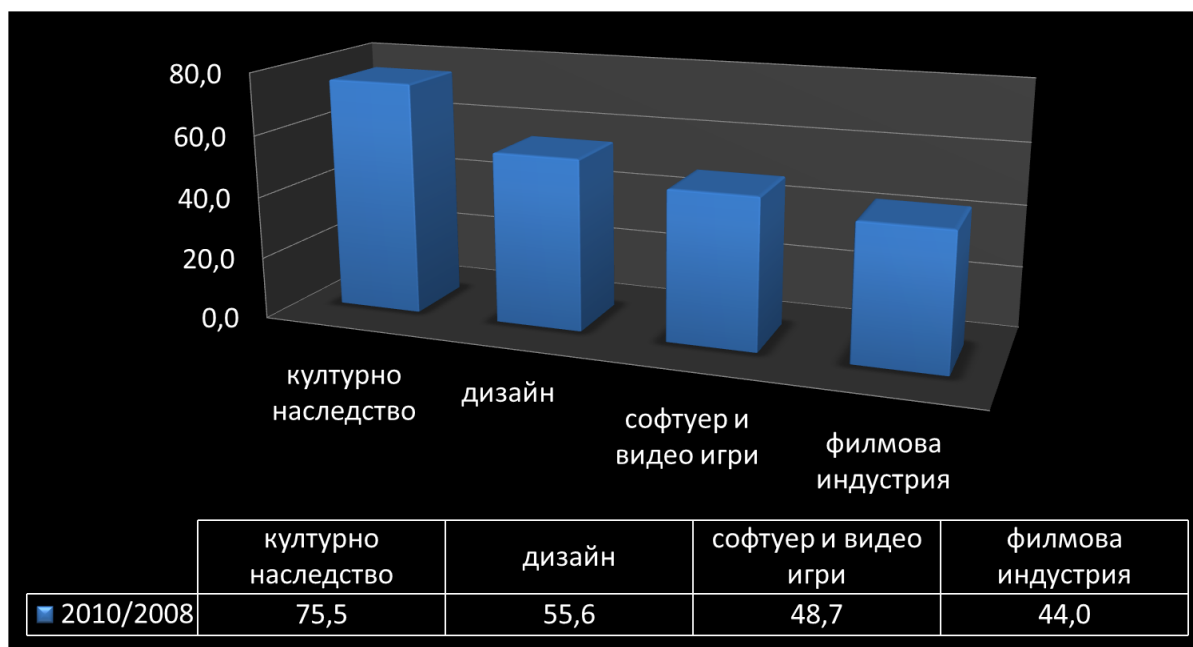
системите и между отделните институции, организации и корпоративни субекти се цели постигане на по-висока ефективност, многообразие на предлаганите продукти, развитие и усъвършенстване на мениджмънта и осигуряване на все по-широк достъп до предлаганите продукти, услуги, духовни и материални ценности и пр.

Такава една политика на легитимност в посочените условия на глобализация на културата и на информационно общество може да бъде реализирана в контекста единствено на една свръхдисциплинарна среда, в която моделите на финансиране и развитие на изкуствата, културното производство, културно потребление, творческите и развлекателните индустрии в България са свързани с осъзнаване на собствената ролята, залагаща на професионалното утвърждаване отвътре, поставено върху изграждането на дисциплинарно съзнание и самочувствие. Тази среда е необходимия социокултурен контекст за устойчивостта на системите, които ги обслужват. За целта е необходимо държавата да концентрира съвкупност от материални и символни ресурси, чрез които да регулира културните и художествени процеси в страната.

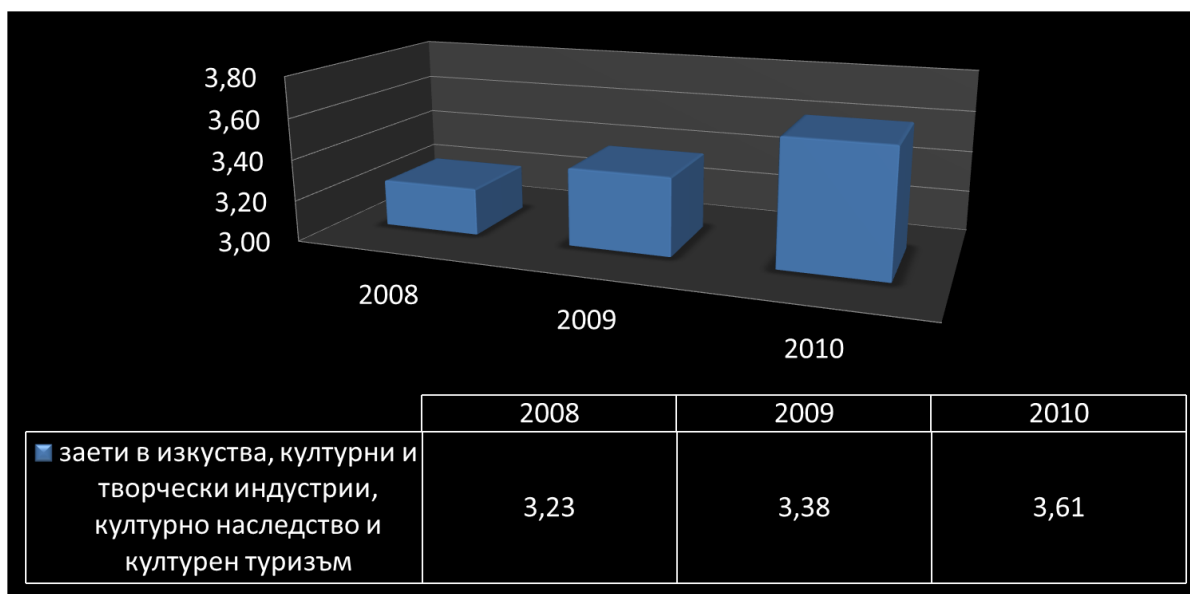
Добавена стойност-дял (изкуства, културни и творчески индустрии, културно наследство и културен туризъм) за страната ни в % [31]



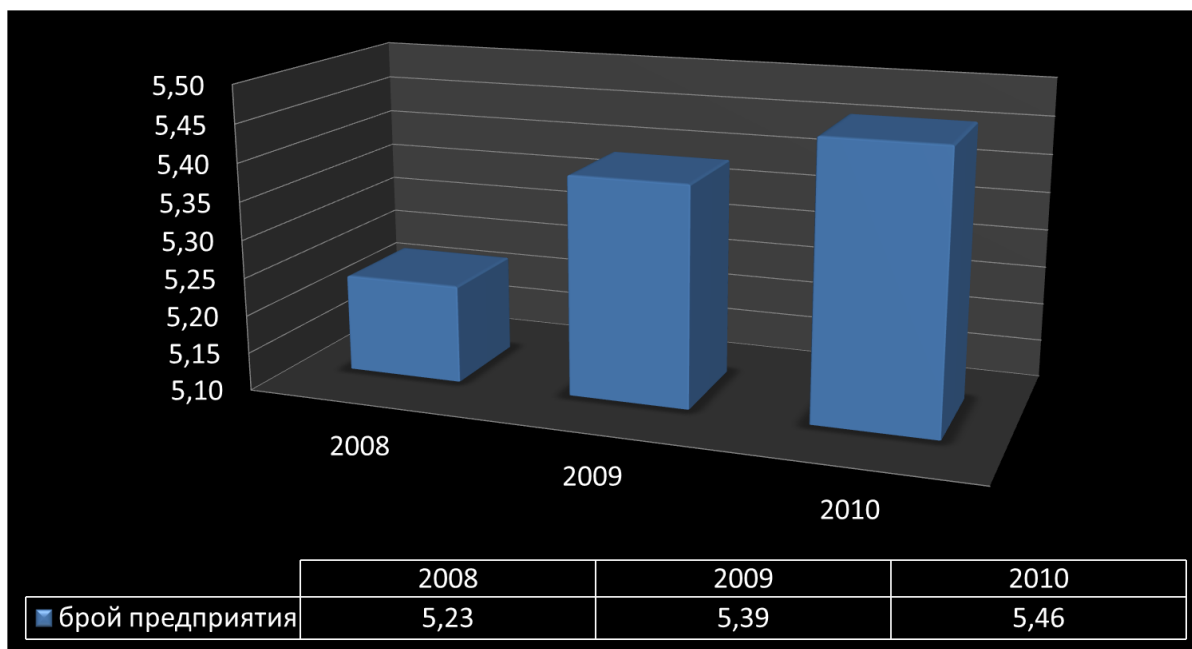
Добавена стойност най-голям прираст (2010 към 2008 г.) (изкуства, културни и творчески индустрии, културно наследство и културен туризъм) за страната ни в % [31]



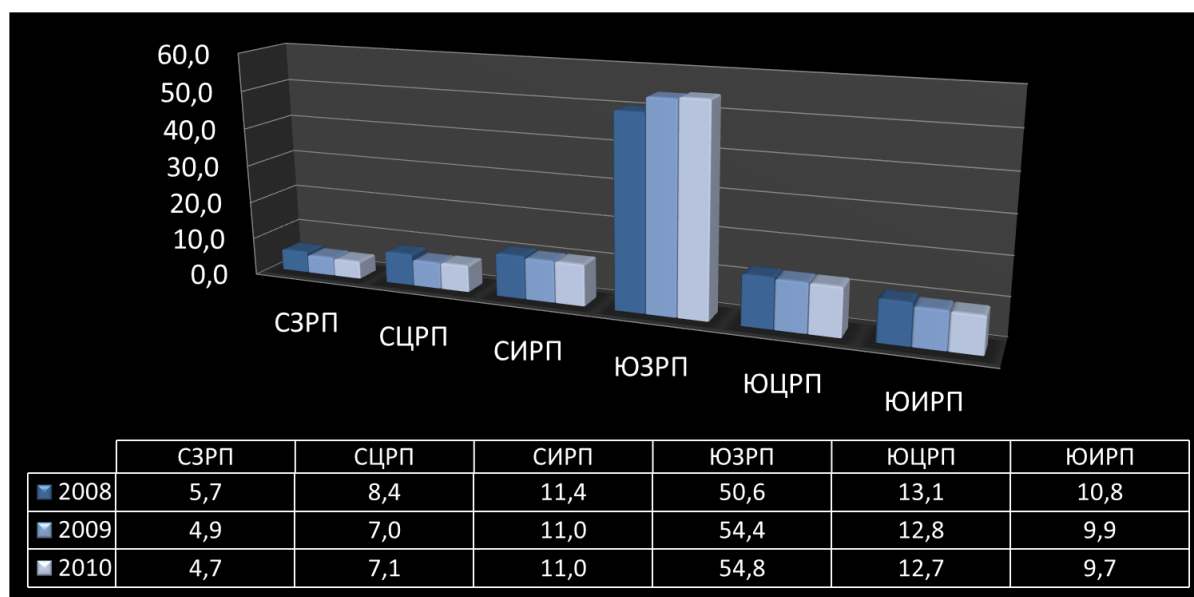
Заети в секторите изкуства, културни и творчески индустрии, културно наследство и културен туризъм /общо заети във всички икономически дейности за страната ни в %[31]



**Брой предприятия (изкуства, културни и творчески индустрии и културен туризъм)-
дял в икономиката на България, в %[31]**



**Брой предприятия (изкуства, културни и творчески индустрии, културно наследство
и културен туризъм)-общо за България, по СРП, в %[31]**



Управлението е „система от взаимосвързани елементи, чието функциониране е подчинено на ясна и точно определена цел“, която в повечето случаи обединява два основни елемента, а именно обект и субект на управление, имащи помежду си „права“ и „обратна“ връзка (чрез „правата“ връзка управляващият субект осъществява управленското въздействие върху управлявания обект, а чрез „обратната“ се получава информация за резултата от това въздействие). Различно от това е становището, че при „анализа и синтеза, квалификацията и квантификацията в изследването на социалните процеси“, се разкриват възможности за приложение на „логико-матеметическите методи и използването на електронно-изчислителните техники“. Съществува и мнение, че управлението като съвкупност от взаимосвързани функции, съответстващи на определена структура за въздействие от страна на субекта върху поведението на обекта на управление, залага на максимално оползотворяване на ресурсите и повишаване на тяхната ефективност (т.нар. функционално-поведенчески аспект). При функционално-структурния подход е налице ясно и точно определяне на най-важните функции на управлението, които осигуряват постигане на целта на системата и които формират нейната функционалната структура. От тази гледна точка на технологията на управлението, различните видове институционален мениджмънтът в сферата на културата, изкуствата, културното наследство, образованието, културните и творчески индустрии, културния и арт мениджмънт и др., като вид институционален мениджмънт, би могъл да се разгледа в няколко различни аспекта. „На първо място, „технологията като система от последователни процеси“, например, технологии на управление на процеси, които се реализират по определен алгоритъм (стъпки, етапи) , каквато е технологията за организирането на културни и арт събития, технологията за организиране съпътстващи изложби и културни прояви, а също така и

технологията на процеса за вземане на управленско решение. На второ място, „технологията като модел, представляващ съвкупност от средства и начини за по-ефективно и по-качествено извършване на определена дейност“ (като модел за управление), каквато е технологията на процеса на координация за изпълнение на определена цел, технологията като модел за управление на качеството, технологиите за автоматизиране на процеса на управление на културните, художествени и образованието (управлението на културата, изкуството, културното наследство, културния туризъм и др.), технологията за управлението на виртуалните музеи и галерии и др. Другият аспект е последователност от правила за действия, насочени към управление на отделни процеси, например, технология за планиране (разработване), каквато е технологията при разработването на програма за културно събитие, фестивал на изкуствата, биенале на изкуствата, разработването на кураторски проект за реализирането на изложби, пърформанси, арт акции и др.“

Изхождайки от обстоятелството, че групирането на управленските дейности в организационната структура поражда различни взаимодействия между мениджърите и изпълнителските екипи, свързани с разделението на ръководните и лидерски функции от една страна и изпълнителски, координационни, контролни, рутинни и други функции от друга, и това че в теорията на мениджмънта понятията „централизация“ и „децентрализация“ се използват за уточняване на нивото, методите и моделите за вземане на решение в рамките на арт организацията, може да се стигне до извода, че тези две крайни типове управление в научно-изследователската практика се разглеждат чисто теоретично. В професионалната практика всеки от работещите в музейните, галерийните, читалищните, фестивалните, събитийните и арт организационни структури, независимо от йерархичното равнище на което се намира в тях, от една страна взема определени решения, а от друга указанията

не се изпълняват стриктно, тъй като често настъпват промени и актуализации в тях, преминавайки през различните управленски нива.

Една от основните цели тези структури е създаването на адекватни изложбено-презентативни пространства, които да са тясно свързани както със творбата така и с намеренията на твореца и потребностите на публиката, което да позволява на всички участници в този процес да развият професионалните, смисловите, естетическите, нравствените и естетико-оценъчните си способности. Подобни интегрирани модели се формират и развият на различни национални и наднационални, институционални и надинституционални йерархични нива, от организиране и участие в международни биеналета, форуми за изкуство, иновативни културни и арт събития до сътрудничества и партньорства между творци, публики, потребители, ползватели и др., към онлайн-специфичните интервенции и нестандартни и нетрадиционни комуникационни пространства и канали, както и към ревизиране на значението на арт проявите и традиционните способности и похвати на изложбеното представяне. Всички тези методи способстват за формирането и изграждането на една нова визия и на нова мисия на изкуството като потенциален изразител на „трансформацията“ във всичките й форми и равнища.

От изключителна важност за доброто функциониране на отделните организационни структури в изследваните области е наличието на публичен имидж, както на отделните структурни елементи, така и на обобщаващия образ на дадена организация, както и на нейните дейности, отговорности, продукти и услуги , който да изгражда определен отличителен облик и да ги представя на пазара на културни продукти и услуги, пазара на изкуствата и пр., способствайки по този начин за тяхната реализация, привличайки нови публики, аудитории, потребители и ползватели. Само добре изградена и

позиционирана в съзнанието на потребителя търговска марка може да създаде положителен имидж, лесно разпознаваем сред ожесточеното свръх предлагане. В основата на културния бранд стоят неговите специфични обекти, а именно определени културни продукти, като произведения на визуално-пластичните изкуства, музикални произведения, книги, различни обекти на авторското право, ноу-хау и мн. др. Тъй като той се стреми към много и разнообразни цели, трябва да бъде изграждан последователно и целенасочено, посредством адаптирани техники, подобни на тези, използвани в корпоративния брандинг и следва да бъде обект на комуникационната стратегия на всяка организационна структура в сферата на културата, изкуството, КТИ, културното наследство, културните и творчески индустрии, културния и арт туризъм и др., която се опитва да наложи някаква идея или краен културен продукт в общественото съзнание. В съвременната постпостмодерна културна ситуация се очертава тенденция за създаване на професионални обединения както на арт мениджъри, културни мениджъри, събитийни мениджъри и други институционални мениджъри, така и на специалисти по PR в посочените по-горе сфери, което предполага утвърждаване на статуса им и същевременно търсене и намиране на решения на съществуващите специфични професионално значими проблеми.

Според мнозина анализатори, експерти и изследователи управлението на културната инфраструктура⁷⁵ в България е все още силно централизирано. В

⁷⁵ В своето приветствие към участниците в националната конференция „Българската култура – между държавата и пазара”, проведена през 2007 г. в София, министърът на културата проф. Стефан Данаилов заявява: „Обществено известни са моите виждания за финансирането на българската култура, за „финансовото лимитиране” на творческата и социална активност, ограниченията в извоюването на нови пространства за българското изкуство”. По-нататък министърът твърди, че за „своите мащаби България има развита културна инфраструктура с динамично ежедневие. За да се ориентира един изследовател в това ежедневие, ще му е полезно да погледне културния календар, който е в сайта на Министерството на

настоящият етап от развитието на българската култура и изкуство и на тяхната инфраструктура липсват ясни и конкретни механизми за създаване на равнопоставени условия за достъп до продукционни, административни или презентационни пространства за индивидуални независими артисти и неправителствени организации в сферата на съвременното изкуство и култура. В резултат на това обстоятелство производството, разпространението и потреблението на произведения на това изкуство и на други културни продукти е силно ограничено и то най-вече в официалната система от културни институции със строго определен и хомогенен режим на действие. Тези автори споделят убеждението, че децентрализацията е средство за разпределение на отговорности, права и ресурси между нивата на управление и приближаване на процеса за вземане на решенията по-близо до гражданите. Според тях степента на децентрализация отговаря на степента на социално-икономическото развитие на една страна и е отражение на степента на демократизация, националната специфика, традициите и зрелостта на гражданското общество. В този аспект се очертават три основни форми на децентрализация, които спомагат за баланса между дейностите на централния орган на изпълнителната власт и териториалните административни звена на негово подчинение:

- административна (правомощия за вземане на решения относно вида и качеството на обществените услуги);
- финансова (предоставяне на ресурси, прехвърляне на източници на ресурси, отговорности за финансиране на обществените услуги);
- политическа (предоставяне на правомощия за вземане на решения и контрол на по-широк кръг институции)

културата. В над 1800 страници са отразени подкрепени от Министерството на културата инициативи на общини, неправителствени организации, творчески сдружения и любителски колективи. (Официален сайт на Министерство на културата. <http://www.mc.government.bg/newsn.php?n>).

Децентрализацията в управлението на културата, изкуствата и КТИ може да постигне своята цел само чрез прилагането на принципите на доброто управление. Постмодерното разбиране за добро управление се поставя в контекста на създаване и осъществяване на ефективни публични политики във всяка една област на живота, което означава точно балансиране на пазар, политика и граждански сектор без пристрастия към някой връх в този триъгълник. Необходимо е да се подчертае, че доброто управление се основава на високия административен капацитет на организацията, което може да бъде обезпечено единствено от отговорна, ефективна и ефикасна публична администрация. Без наличието на такава, нито един сектор от управлението на конкретната национална държава не може да функционира ефективно, независимо от международните ангажименти или вътрешнополитическите амбиции на същата.

Независимите пространства за изкуство изпълняват собствена естетическа платформа, която създава условия за развиване на едни или други художествени практики, съобразно ценностите и възгледите на участниците в конкретните арт събития. В този смисъл, представители на гражданския сектор нямат достъп до институционална подкрепа и много често пред тях биват поставени непосилни финансови условия, които на практика се превръщат в непреодолимо препятствие за осъществяване на творческите им планове. Доколкото администрацията има способността да се саморазвива и да изтласква всичко онова, което възпроизвежда нефункционални продукти, предметените човешки взаимоотношения и множеството разнообразни идеи се възпроизвеждат, независимо и извън параметрите на бюрократичния механизъм. В този аспект постмодерното се случва, продава, репродуцира, съществува или не съществува, влияе, или не влияе върху културните процеси, но и трудно може да отговори на въпроси, свързани със смисъла на неговото

съществуване. Така дори в една неприемлива форма, подобна институционална теория предопределя главните компенсаторни функции на участниците в художествения живот и в художествените процеси. Паралелно със загубата на трансцендентност, изкуството губи и своята иманентна, независима от пряката групова полза светогледна функция. По този начин на преден план излиза „спорната” конюнктура на културната администрация, макар и обременена с творчески и идеологически претенции. Според С. Стефанов институционалната практика в света на изкуството днес се намира в процес на хиперразпространение и поради това „нейното затруднено случване в Източна Европа води до истерични припадъци на участниците в сферата на изкуството. Без да бъдеш по някакъв начин администриран (куриран, рекламиран в специализирани списания или дори жълти вестници), не е възможно да се реализираш: не е докрай ясно дали продължаваш да съществуващ като креативен субект”⁷⁶. В новите условия представите на социокултурната общност за механизмите по отношение на финансирането на изкуството и културата са твърде разнопосочни, а понякога и взаимно изключващи се. В повечето случаи те все още се възприемат като алтернатива една на друга, но не и като комплексни възможности, имащи за цел да осигурят финансов ресурс за реализирането на дадени културни и художествени продукти и събития. Проекция на съществуващата нагласа е отношението на държавата към публичните (независими от централната изпълнителна власт) фондове, в които определени стопански субекти влагат, или биха вложили финансови средства.

Следвайки общите управленски принципи, се налага необходимостта от осмисляне на дейностите на културните институции, въз основа на което да се

⁷⁶ Стефанов, С., Авангард и норма, С. София, 2003 г. с.15

стигне до формулиране и обосновка на мисия и стратегия на художествените организации. Според Н. Иванова и Ж. Бушева това означава: „Включване на различни нови програми, включително и такива, насочени приоритетно към осигуряване на приходи. Водещо положение е комбинирането на некомерсиални и комерсиални програми, като комерсиалните в отделни случаи могат да бъдат следствие на некомерсиалните”⁷⁷. Поради спецификата на различните форми на съвременното изкуство, което само по себе си е трудно продаваемо като артефакт, много често се съпътства с многообразна издателска дейност и видеоматериали. Авторките смятат, че към този план могат да бъдат отнесени и маловажни на пръв поглед проекти като интердисциплинарни програми, излизащи извън рамките на една организация; обвързване с туризъм и туроператори чрез включване в по-цялостни културни програми; обучение на родители и деца и др.⁷⁸

Актуалното състояние на „пазара“ на субсидии в България в настоящия момент се изразява в наличието на Национален фонд „Култура“, който се контролира от държавата и на няколко фондации, които въпреки трудните икономически условия, продължават да финансират изкуството и културата. Независимо от усилията, които политиците и държавната администрация полагат напоследък, да освободят държавните институции от тези задължения, напълно очевидно е, че държавата не е готова да се раздели с този властови ресурс (единствено тя да преразпределя финансови средства за култура). За да бъде подкрепено това твърдение, може да се даде пример с конституирането на Управителен съвет на Националния фонд „Култура“, което се забави една година и шест месеца след изтичането на законоустановения шестмесечен

⁷⁷ Иванова, Н., Бушева, Ж. „Тенденции в развитието и реализацията на живописните творби – промени в мениджмънта”, // Съвременната българска живопис: между локалното и глобалното. С., 2004. с. 78-79.

⁷⁸ Пак там.

срок. Това е напълно показателно за отношението на Министерството на културата относно подпомагането процесите в сферата на културата и изкуствата. Тази тенденция към централизация и засилване на контрола от страна на държавата се потвърждава и от ликвидирането на правните възможности в Закона за закрила и развитие на културата (ЗЗРК) за съществуването на извънбюджетни сметки на културни организации. Известен е фактът, че тази практика е в противоречие с принципа на децентрализация (чл.2 т.2), заложен като основно начало в същия нормативен акт.⁷⁹ Аргументацията, с която се задвижва процеса на приватизация в културната дейност се гради върху презумпцията, че частната собственост се стопанисва по-добре от държавната. Същевременно могат да се посочат редица примери за частни културни организации с неадекватен мениджмънт и слаба социална дейност. Очевидно е, че формата на собственост е фактор, който има отношение към управлението, но това не е достатъчно условие, което автоматично да подобрява качеството на мениджмънта. Необходимо е да се постави въпросът за съпоставимост на „логиката“ на приватизацията в стопанския сектор с тази в нестопанския сектор, в частност, в областта на културата. Също така трябва да се направи преценка за стойността на риска от подобно действие на държавата в условията на световна икономическа криза, след края на която, най-вероятно в световен мащаб няма да остане частна или

⁷⁹ Към тази интервенция върху правата на културните организации, следва да се прибави и предложението държавните културни институти да променят статута си и да се регистрират като частноправни субекти, за да бъдат равнопоставени на всички останали. Според автора, е необходимо да се постави за разглеждане проблемът за равнопоставеността между културните организации, с акцент не върху формата на собственост (държавна, общинска, частна), а върху условията, които държавата се самозадължава да създаде, което на практика ще обезсмисли стремежа на културните организации да се пререгистрират като държавни. В този смисъл е категорична и самата Конституцията на Република България, за осигуряване на равнопоставеност на различните форми на собственост.

държавна галерия, която гарантирано да получава финансови средства. Държавата продължава да гледа на частните ресурсоотдаващи организации единствено и само като обект на данъчно облагане, без да създава необходимите условия за тяхното нормално съществуване.

II. 3. Политики, страдегии и концепции за ефективното функциониране на системите на културата, изкуствата и КТИ в контекста на формирането и възпитанието на нови публики

Моделът на конюнктурно планиране на пазар на културни продукти и услуги изолира културния и творчески сектор в България от актуалните реалии в европейското културно и арт пространство. Институцията е помощно средство и тя трябва да се използва в процеса на устойчиво развитие на съвременното изкуство, но не и да се отъждествява със самото творчество. В този смисъл многообразието от смисли, които стоят зад понятието „културни политики”, конструират самата култура Така, погледнато най-общо, понятието „културна политика" се среща в две употреби – широка и тясна. Според тясното определение културата е „дейността по създаването, проучването, разпространението и опазването на културните ценности, както и на резултатите от тази дейност".⁸⁰ Тясното разбиране ограничава културата до различните изкуства, тяхното създаване, изучаване и представяне. Така културната политика може да бъде разбрана като политика на държавата в сферата на културата и изкуствата, ограничаваща се до различните изкуства, културните индустрии, проблемите на творците и културните институции. Това определение обхваща държавните и общинските културни институции и институти, които я и организират и провеждат, както и други, участващи по

⁸⁰ Адорно, Т. “Култура и администрация”, Сб. Идеи в културологията, Т. 2, С., 1993, с. 686.

различен начин в този процес партньори на държавата – неправителствени организации (фондации, граждански сдружения) и бизнес организации. Дейността на последните трябва да бъде насочена към включването на българските автори в големите европейски и световни мрежи, към експанзия, а не към защитата на предполагаема самобитност, зад която обикновено стоят съмнителни нерегламентирани взаимоотношения. В този смисъл е необходимо да бъде насърчавано иницирането и реализирането на проекти в сферата на културата, изкуствата, КТИ и високите технологии, предимно в партньорства с водещи европейски центрове и организации, работещи в сферата на съвременното изкуство, новите медии и информационните технологии да се фокусира върху участниците в световния пазар на изкуството, както и върху събития, които представят иновативни артистични практики и съвременни тенденции в изкуството и културата.

Израз на гражданска активност и съпричастност към проблемите на системите на културата и изкуствата е искането от страна на гражданския сектор за подобряване на условията за появата на публични фондове и организации, като своеобразна корекция на държавното субсидиране. Това е стратегическа цел на всяко гражданско ориентирано общество, което възприема за нормална претенцията да коригира несвоевременните и неадекватни намеси на политиците и на държавната администрация, които много често упражняват политически диктат върху творческите гилдии, по-чисто конюктурни съображения. Гаранция, че такъв диктат не може да се случва, е наличието на пазар на субсидии, до който всеки отделен творец, професионално формирование или частен културен институт може да прибегне, ако не е доволен от условията, които му предлага държавата по отношение на финансирането на създадения от него продукт. Важно условие в новите пазарни условия е превръщането на тази практика в устойчива, за което

е необходимо функционирането на добре изграден пазар на субсидии. Необходимо е също така да се подобри публичния мениджмънт на културата и изкуствата от страна на държавните институции, като същевременно последните да се откажат от непосилните за тях претенции и да делегират права (напр.чрез концесия) на частноправни субекти, които да разпределят държавната субсидия в конкретен културен сектор за определен период от време. Подобно политическо мислене по отношение на системите на културата и изкуствата е възможно, но е трудно осъществимо в български условия. Дори и да се предположи, че държавата е склонна да делегира тези правомощия, риска на ротацията, който е част от демократичните правила би представлявал неизвестна величина по отношение на държавната културна политика, който периодично се явява на парламентарни и общински избори с неизвестен за културата и изкуствата край. Избягването на злоупотребата с власт би могло да се избегне, чрез прилагането на ротационен принцип на организациите, на които се преотстъпват тези правомощия. Това прави тази възможност не особено устойчива и перспективна във времето, поради зависимостта ѝ от политическата конюнктура. По-трудният, по-сложен и по-дълъг път, несъмнено е този, чрез който се създават необходимите условия за възникването на пазар на субсидии, и същевременно представлява по-устойчивата и необратима перспектива за развитието на системите на културата и изкуствата. Разбира се, последната възможност не изключва предходната и най-доброто в случая е те да бъдат съотнасяни с категориите на конвергенцията, а не с тези на взаимното изключване. Тази мисловна парадигма, осмислянето и възприемането на която е може би най-сериозния проблем, пред които е изправена българската култура и общество, предстои да бъде сериозно анализирана. Независимо, че усвояването на подобен начин на мислене изисква време, добро начало е дискутирането на положителните и отрицателните страни на представените

възможности с оглед търсенето на изход от положението, в което се намират системите на културата и изкуствата.

Взаимовръзката на съвременните визуално-пластичните изкуства и на съвременното изкуство, със стиловите системи, с общите социални процеси, с културните и художествените институции, с културните кодове и идеологиите, които ги поддържат имат определящо значение за изясняване на съвременните проблеми на българския арт пазар и за създаването на устойчива стратегия и политика за развитието на съвременното българско изкуство. При анализа на променящите се взаимозависимости между съвременното изкуство и другите области на постмодерната култура, с естетиката и философията на изкуствата, с религиите и теологията, със социологията на културата и изкуствата и пр., се имплицира схващането за духовните релации на субектността в контекста на взаимовръзката между създателите и потребителите на изкуство. Изхождайки от ролята на естетиката в комуникационния процес, възприела изкуството като феномен на човешката култура сред останалите обществените явления, се споделя убеждението, че определени пространствени, естетически и смислови взаимоотношения „художник-възприемащ“, които са в центъра на разбирането на комуникативната природа на визуално-пластичните изкуства и съвременното изкуство, превръщат „естетиката по необходимост“ в „естетика на художествената комуникация“.

Неразбирането на социокултурната ситуация, недооценяването на взаимовръзката между духовността и информационното общество, архаичното упование в преходни прозрения, припознаването в тях на онези начини, по които се осъществява творческият процес и начините за неговия прочит, превръщат всичко и всички художествени стилистики в подобие на дилетантство по отношение разбирането на същността на съвременното изкуство като цяло и организацията на инфраструктурата на художествения

живот и художествените процеси в България. В случая не се разглежда отделното съдържание, както на художествения процес, така и на художествената творба, а само социокултурната функция на съвременното изкуство в нейната променливост и проблемите за създаването на стратегия и политика, както за развитието на цялата художествена общност, така и на отделните творци, работещи в областта на визуално-пластичните изкуства и на съвременното изкуство.

Също така бе уточнено, че управленските и организационните процеси не са свободни от една или друга съвкупност от връзки, която влияе както върху начините на вземане на решения, така и върху тяхното качество. По този начин те са онази необходима среда, която осигурява баланс между формалните и неформалните процеси и същевременно се превръщат в лост за регулиране и диференциране на управленските стратегии и политики за нормално функциониране на същата тази система.

В този смисъл предложеният нов профил на система на културата и изкуството в България, от една страна е съобразен със спецификата на българската национална култура и със спецификата на видовете и жанровете в българското визуално-пластично изкуство, а от друга залага на такова съчетание на елементите на самата система, което осигурява стабилно функциониране на организацията на художествения живот и на художествените процеси, каквото наблюдаваме при тези системи на съвременното изкуство в страните, в които то е възникало и се е развило. Динамиката на културно-художествените процеси в България, провокирана от навлизането на акционизма и целия спектър от нови форми и радикални практики на културата и изкуствата, разрушава идеята за йерархиите между високо и масово изкуство, отваря място за експеримента „обща институционална рамка на българските съвременни визуално-пластични

изкуства и на съвременното изкуство в контекста на разширяване и еволюция на публиките” и трасира пътя на предлаганата стратегия за нов профил на сисистемата на съвременното българско изкуство. Този нов по концептуално-структурен признак модел на инфраструктурата на художествения живот и на художествените процеси в България формира стратегиите и перспективите на сигурна обща институционална среда за развитие на системите на културата, изкуствата и КТИ. Подходът като цяло залага на подмяна на някои от елементите и параметрите на организационно-управленските структури в тези системи. Четирите елемента на предлагания нови профили на системите на културата, изкуствата и КТИ, трябва да бъдат поставени в такава институционална среда, която да гарантира принципа на равнопоставеност по отношение тяхната взаимовръзка и взаимозависимост, Това ще рече, че художникът от една страна, галерията (музеят, културните институции и т.н.) от друга, художественият критик (арт мениджър, куратор) и потребителя (колекционерът, публиката и т.н.) от трета и четвърта, ситуирани в обща институционална рамка и обща информационна и комуникационна среда като един обществен субект да отговарят функционално, организационно и ефективно на предизвикателствата на пазара, идеологиите, идеите, информационните технологии и новите медии в постмодерната социокултурна ситуация.

Такава една политика на легитимност в посочените условия на глобализация се свят може да бъде реализирана в контекста единствено на една свръхдисциплинарна среда, в която системите на културата, изкуствата и КТИ в България са свързани с осъзнаване на собствената ролята, залагаща на професионалното утвърждаване отвътре, поставено върху изграждането на дисциплинарно съзнание и самочувствие. Тази среда е необходимия социокултурен контекст за устойчиво развитие на изкуството и на културния

и творчески сектор. Липсата на ясно формулирана и отговорна културна политика в областта на съвременното изкуство и на съвременните визуално-пластични изкуства в България се дискутира доста напоследък. Известен е фактът, че културата се реформира в по-малка степен в сравнение с другите публични политики и продължава да се намира в непрестанен преход. Процесът се забавя и поради липсата на активна национална културна политика. Независимо от това, че няма промяна в структурата на системата на културата в България, напоследък могат да бъдат идентифицирани редица положителни инициативи. Тяхното огласяване и анализ на въздействието им върху провеждането на нови културни политики, не само в столицата но и във провинцията, чрез конструирането на местни и регионални културни стратегии (добрата местна и регионална политика гарантира и по-голяма правителствена отговорност към културата) би трябвало да доведе до по-добър избор на ефективна стратегия за разработване на концептуално-структурен модел на инфраструктурата на художествения живот и на художествените процеси в България.

Политиката в сферата на културата, изкуствата и КТИ се изразява в осъзнаване и насочване към възможностите за благоприятно културно развитие и вземане на отговорни решения; създаване на рамкови условия, финансиране, законодателство, конкретни и различни по характер и насоченост, норми и регламентации с цел създаване на благоприятни условия за културно творчество и културно потребление⁸¹. Държавата концентрира съвкупност от материални и символни ресурси, като по този начин (по пътя на

⁸¹ Терминът “политика” включва необходимите за целепологането на културното развитие механизми на управление, правила, норми, субекти. От поставените цели се създават стратегии, които определят приоритетите, прилагани посредством структури, процедури, правила и закони”. В по-широк диапазон тя представлява “система и начала на принципи на дейности в областта на културата и спрямо културата от страна на обществото”. (Серафимова, 1992)

финансова или юридическа намеса, или чрез подкрепата за една или друга форма на културна дейност) тя регулира културните и художествени процеси в страната. В центъра на културната политика стоят въпросите за властта, защото властовите отношения до голяма степен обуславят достъпа до действителната културна и художествена дейност, до средствата на културното производство и разпределение, стимулират или не културната надстройка. От изключително значение за културната политика са и въпросите свързани с производството, разпределянето и разпространяването на културните ресурси, обозначаването на техните адресати, взаимозависимостите и взаимообусловеностите между културното производство и културното потребление, културното производство и комуникационните процеси в обществото.

Държавите и правителствата управляват и насочват различните налични ресурси – финансови, законодателни, информационни, символни, интелектуален капитал и др., за да изпълнят намеренията си за културно подпомагане и създаване на условия за културно участие и за удовлетворяване на културните потребности на гражданите. В интерес на обществото е продуктивното, ефективно и целесъобразно използване на тези ресурси на държавата. Държавата като институция, в повечето европейски страни играе ключова роля в осъществяването на тяхната дейност с оглед финансирането на отделните сектори на културата и изкуствата. Основният въпрос, който често се задава от културолози, наблюдатели и специалисти е дали държавата трябва да подхожда към културата като към относително автономна саморефлексивна и самоконтролираща се система, и дали ще отчита културните лостове на регулация или напротив, културата ще се инструментализира и ще се разглежда като средство за постигане на други социални цели. Намесата, свързана с авторитарно-бюрократични методи, води

до централизация в културната дейност, до ограничения от естетически, идеологически и политически характер, което от своя страна ограничава свободата на творчеството и свободата на изразяване и изява. В единият случай, държавата подкрепя културата, без непременно да се намесва в творческите процеси, а в другия наблюдаваме точно обратните процеси. Погледнато през призмата на професионалните гилдии, на творческите организации и на отделните творци искането за финансова подкрепа от държавата е основателно, но е парадоксално същевременно настояване за творческа и жанрово-стилова независимост.

Изграждането на транснационална мрежа за осъществяване на сътрудничества и партньорства за обмяна на опит, знания, идеи, концепции, стратегии и програми между държавите-членки на ЕС и останалите европейски страни на институционално, организационно, общностно и корпоративно ниво е сред приоритетните задачи, стоящи пред редица отговорни институции на различни равнища. Сред актуалните предизвикателствата е изграждането на адекватен фундамент от ключови умения и компетентности и развитие на творчески и професионални способности за осигуряване на образователно-възпитателен достъп до художествено съдържание и културно-развлекателна активност на участниците в културния и художествен живот и културните и художествени процеси в тези страни. Към това трябва да се добавят концепциите, стратегиите и практиките за осъществяване на ефективна международна мобилност на творци, произведения на изкуството и на културните и творчески продукти. Други проблеми и предизвикателства имат отношение към:

- разработване на иновативни политики, стратегии и концепции за ефективното функциониране на системите на културата, изкуствата КТИ и образованието в тези страни, което да гарантира осигуряване на устойчивото

развитие на всички форми на изкуството и на творческа изява, базиращо се на вътрешно администриране и управление на процесите в институционалните, организационни и обществени структури;

- прилагането на успешни модели на устойчива визуалнокомуникативна среда, осигуряващи практическа реализация на управленските решения в културния и творчески сектор и идентичност на художествената продукция;

- разработване и прилагане на творчески и иновативни методите и подходите за разпространението на знания и формиране на умения за възприемане и разбиране на културата, изкуствата и КТИ, и за създаване на наднационални художествени контексти, стимулиращи творческите процеси и улесняващи двупосочната връзка между създателите и потребителите на изкуство, културни продукти и услуги;

- статистическо и аналитично проучване на настоящи и потенциални публики и аудитории в сферата на изкуствата и КТИ в отделните страни и формиране на работни групи и творчески екипи, които да работят по създаване на ориентиран към публиките маркетинг и мениджмънт на културнит и арт продукти;

- изготвяне и реализиране на проекти за създаване на иновативни методи, стратегии и дългосрочни програми за работа със съществуващите и потенциални потребители и публики, и за изграждането на механизми за партниране между културни, художествени, образователни, културно-развекателни институции и организации и представители на неправителствения сектор;

- инициране и разработване на мерки, свързани с кариерното ориентиране и израстване и с осъществяването на дейностите на центрoвете за подкрепа на личностно развитие, кариерни центрове, центрове по интереси, центрове за образователна интеграция на децата и учениците от етническите

малцинства, центрове за лица с увреждания и центрове на емигрантски общности, чрез организиране на тематични ателиета, уркшопи, интерактивни игри, посещения на изложби, театри, концерти, представления, срещи с утвърдени и млади творци, изявени артисти, музиканти, изпълнители и др.;

- разработване на маркетингови стратегии и програми за проучване, анализ и привличане на потребители на културни продукти и услуги, базирани на основните принципи на националните и европейски културни политики и мерките за подпомагане и финансиране на културните и творчески дейности с активното участие на културни организации, културни и образователни транснационални мрежи и органите за развитие и закрила на културата;

- организиране и провеждане на обучителни семинари, теоретични конференции, работни ателиета, майсторски класове, курсове за подготовка на арт мениджъри, куратори, организатори и посредници в създаването, промотирането, разпространението и потреблението на произведения на изкуствата и на културни продукти и услуги;

- проучване и анализ на визуално-комуникативните механизми за конструиране на съвременната визуална култура в европейски контекст;

- създаване на динамично единство на културни, художествени и визуални практики, навици, умения и нагласи, споделени визуално-комуникативни пространства, културни и художествени ценности, новите медии, модели на презентация и репрезентация, дигитални бази данни с културно и художествено съдържание;

- прилагане на целия спектър от пазарни, непазарни, институционални, организационни и обществени механизми и мерки, свързани с творческите, производствени, презентативни и потребителски процеси в сферата на изкуствата и КТИ, от гледна точка на възможностите, които предоставят ИКТ и новите медии, с цел повишаването на интереса, информираността и достъпа

на потенциалните участници в културния и художествения живот и в художествените, образователни и културно-развлекателни процеси;

- разработване на продуктови и маркетингови стратегии за осигуряване на видимост на националните, наднационалните и регионални арт сцени, спрямо европейската и световна такава и интегриране на творците България и на тяхната културна и творческа продукция, с оглед на повишаване интереса към тях и възпитаване на ценности, норми, нагласи и поведение и постигане на социална кохезия между различните групи в обществото.

Дейностите на тези мрежи трябва да са насочени към творческите, професионални, кариерни и социално-икономически права и интереси на техните членове (културни, художествени и образователни институции и организации, неправителствени и професионални гилдийни организации и мрежи и бизнес субекти от сферата на КТИ), и да способстват за реализация на техните мисия, цели и задачи, и за адекватното вписване на всички тях в европейския и глобален пазар на изкуството и този на културни продукти и услуги. Реализирането на разгледаните по-горе стратегии, програми и политики ще доведе в краткосрочен и дългосрочен план до засилване на межкултурния диалог между хората на изкуството, културните дейци и широката общественост и открояване ролята на изкуствата и културния и творчески сектор като двигател за устойчив, интелигентен и приобщаващ растеж. С разработването на национална стратегическа рамка за формирането и прилагането на иновативни подходи и методи при създаването, представянето и възприемането на културата, изкуствата и културните и творчески индустрии (КТИ), от гледна точка на формиране на визуална култура и изграждане на съвременна представа за тях, се цели формиране и възпитаване на нови публики чрез споделени пространства. Посредством създаването и осъществяването на културно-образователни политики,

стратегии, програми и дейности и внедряването и адаптиране на успешни европейски и световни политики, практики, модели и инструменти, тя трябва да доведе до определен структуриращ ефект в тези сектори. Като се има предвид, че в съвременния глоболизиращ се свят те се явяват същевременно катализатор за развитие на нови технологии и иновации и стимулатор за бизнес средите по отношение на съществуващите и зараждащите се потребности, е необходимо усилията на отговорните институции и организации да бъдат насочени към възникването и развитието на мащабни културни, творчески и медийни индустриални клъстери, способни да създават тенденции и специфики, както и нови начини на сътрудничества и партньорства в глобалните КТИ. По отношение на националните, регионални и местни приоритетни дейности, свързани с подобряване на институционалния капацитет на държавните и местните власти за насърчаване и насочване на иновационните дейности в тези сфери и за подкрепа развитието на публично-частните партньорства и стимулиране на успешните националните и местни клъстери, сдружения и бизнес мрежи, стратегическата рамка би трябвало да заложи на идеята за прилагането на нови устойчиви форми и начини на управление на културата, изкуствата и КТИ. Необходимо е те да бъдат насочени основно към създаването на условия за подпомагане и развитие на културните и художествени процеси и задоволяването на творческите, потребителските, посреднически, корпоративни, колекционерски, общностни и обществени интереси. Идеята е да се открият възможностите за межкултурно и междусекторно сътрудничество и да подчертаят преносимите ефекти от културните и творческите дейности върху други сфери, като образование, здравеопазване, туризъм, социални дейности, културно-развлекателни дейности, градска среда и др. Създаването на местни и регионални творчески сцени и пространства, като „художествени резидентни

центрове“, „свободни творчески пространства“, „експериментални центрове“, „творчески работилници“, „творчески хъбове“, „инкубатори“, „пространства за креативност“ ще допринасе за създаването на по-високи стандарти за качество, очертаване на културния облик на градовете, малките населени места и ландшафтните природни и паркови пространства, и за тяхното ефективно ситуиране на европейския и световен пазар на изкуствата и на културни и творчески продукти. Така под натиска на променящата се среда, културните и творческите организации биха могли да поставят началото на нови партньорства и предприемачески инициативи, като се заложи на такива партньорските модели (публично-частни или хибридни форми) на управление, които да комбинират конкурентните предимства на свободната сцена със стабилност на местната културна и художествена инфраструктурата. Осигурявайки подходящи презентативни културни и арт пространства на участниците в културния и художествен живот, ще се осигури възможност за реализирането на Свободната сцена на идеи, проекти и иновативни решения, които ще дадат нов живот на съществуващи сгради и индустриално наследство, помещения и публични места. Резултатите от реализирането на заложените в една такава стратегическа рамка стратегии и дългосрочни програми за работа със съществуващите и потенциални потребители и публики, и за изграждането на механизми за партниране между институциите, организациите и представители на неправителствения сектор ще кореспондират с професионалните и творческите изяви на хората на изкуството и на професионално заетите в творческия сектор. Това ще спомогне пълноценното изпълнение на техните естетически, експериментални, образователно-възпитателни, културно-развлекателни и др. функции в обществото, допринасяйки за по-доброто качество на живот и благоденствието (well-being) на социокултурните общности и общества. Всички тези резултати от своя

страна ще допринесат за осъществяването на различни възможности за съвместно (смесено) управление на културни и художествени пространства и презентативни и репрезентативни дейности, чрез които граждани, НПО, професионални творчески сдружения и общини могат да инициират, за да максимизират потенциала на даден културен, географски и исторически ареал или дейност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият анализ стъпва върху идеята за изграждането на местни, регионолни, национални и наднационални мрежи, като част от съществуващи и/или нововъзникващи регионални, европейски или глобални мрежи, които да насърчават разбирането за развитието на културата, изкуствата и КТИ, вписвани изцяло в съответните национални културни и социално-икономически особености. Чрез разпространението на информация и вдъхновение, влияние върху политиките в различни обществени сфери и изграждане на капацитет и организиране на членовете и партньорите, тези мрежи се явяват инструмент за планиране и извършване на дейности, насочени към изпълнението на конкретни стратегически цели и задачи. Тяхната мисия е свързана с осигуряване на публичност, информираност, комуникативност, застъпничество и изграждане на капацитет. Проведените проучвания, анализи и оценки изцяло са в съзвучие с междусекторните цели на Европейската комисия (ЕК), свързани с околната среда, изменението на климата, насърчаването на подход, основан на правата, на малцинствата, разселените лица, мигрантите или бежанците, хората с увреждания, младежите, възрастни, хората със специални нужди и осигуряване на равенство между половете. Те са насочени към решаването на междусекторни въпроси в сферите на културата, изкуството, КТИ, образованието и туризма, свързани с една цялостна политика за изграждане на приобщаващи системи в тези области. Затова някои от застъпените концепции и идеи са насочени към инициерирането и разработване на мерки, свързани с кариерното ориентиране и израстване, и с осъществяването на дейностите на специализирани центрoвете, институции и организации за подкрепа на личностно развитие, кариерни центрове, центрове по интереси, центрове за образователна интеграция на децата и учениците от

етническите малцинства, центрове за лица с увреждания и центрове на емигрантски общности, чрез организиране на тематични ателиета, уркшопи, интерактивни игри, посещения на изложби, театри, концерти, представления, срещи с утвърдени и млади творци, изявени артисти, музиканти, изпълнители и др. Разработвайки идеи, концепции, стратегии и програми, които да насърчават както активното участие на културни организации, културни и образователни транснационални мрежи и органи за развитие и закрила на културата, така и организирането и провеждането на обучителни семинари, теоретични конференции, работни ателиета, майсторски класове, курсове за подготовка на арт мениджъри, куратори, организатори и посредници в създаването, промотирането, разпространението и потреблението на произведения на изкуствата и на културни продукти и услуги, се цели на междусекторно ниво да бъдат създадени механизми за конструиране на съвременната визуална култура в национален и наднационален контекст, разглеждана като динамично единство на културни, художествени и визуални практики, навици, умения и нагласи.

Сред използваните критериите за изпълнение на целите и задачите на изследването са:

- релевантност на функциите, изразяваща се в изследване на процесите на разработване и провеждане на политики, стратегии и програми в сферата на изкуствата и културите и творчески индустрии (КТИ), както и обхвата на правомощията и компетентностите на институционалните, обществени и корпоративни организационни структури;
- изграждане на адекватен фундамент от ключови умения за осигуряване на образователно-възпитателен достъп до художествено съдържание и културно-развлекателна активност на участниците в културния и художествен

живот и културните и художествени процеси на местно, регионално, национално, наднационално и глобално естество;

- ефикасност на въздействие и съотносимост между постигнатите резултати и използваните за тях ресурси, включвайки методите на учене чрез правене, брейнсторминг, контент анализ на теории и концепции и др.;

- анализ и синтез на съществуващите модели на устойчива визуалнокомуникативна среда, осигуряващи практическа реализация на управленските решения в културния и творчески сектор и идентичност на художествената продукция.

През последните две десетилетия културата, изкуствата и КТИ в България бележат сериозен икономически резултат и забележителните социални постижения, създавайки същевременно партньорски мрежи между обществения сектор и частния бизнес. От тази гледна точка художниците, културните дейци и професионално ангажираните специалисти в КТИ, както и арт посредници, разпространителите, кураторите и галеристите са изправени пред редица проблеми и предизвикателства. Тяхното развитие води до възникване на мрежова структура, основаваща се на общ производствен процес, при който се наблюдават преливания на средства или наличие на общи свързващи дейности, при участие в една верига на създаване на стойността. Тези преливания представляват измерими ефекти, които изкуствата и културните и творческите дейности оказват върху други сектори на дейност. Растежът на заетостта в тези сектори е непрекъсната тенденция, водеща до създаването на нови работни места и устойчивост на процесите. Всичко това предопределя нуждата от целенасочена подкрепа чрез специализирани финансови инструменти на общинско, национално ниво и наднационално ниво, като формирането на специализирани фондове, създаване на бизнес инкубатори, гаранционни фондове за микрокредитиране и др. Поради

преобладаващата микро фирмена структура, както и поради характерната си сегментираност, пазара на изкуствата и КТИ се очертава като динамичен и нестабилен, което очертава ролята на държавата и общините, изразяваща се в създаването на среда, условия за мрежи, стимули за развитие на конкурентоспособността на тези сектори, чрез целенасочени стратегии, политики и практики, насочени към създаването на специализирани форми на финансова подкрепа. Необходимо е също така да бъдат положени максимални усилия от страна на отговорните институции за създаване на привлекателна творческа среда/екосистема, стимулиране на развитието, регенерация и подобряване на културната инфраструктура, брендиране на географски, културни и исторически ареали, създаване на социална кохезия и включване на социокултурните общности в нови културни и художествени практики, включително и развитие на доброволчеството. Към това трябва да се добави и стимулиране на международния културен обмен в по-малките населени места, подобряване на толерантността, взаимното разбирателство и съвместното творчество, както и положителна промяна в културното и творческо участие. По отношение на множеството нерешени проблеми, стоящи пред потребители, публики, колекционери и меценати, породени от отсъствието на работещи модели за организация и управление на дейностите и институционална подкрепа, документа препоръчва иницирането и изграждането на динамична информационно-комуникационна среда, която да осигури обмен на идеи и дискусии за провеждането иновационни практики и политики на местно, регионално, национално и наднационално ниво за утвърждаване ролята на изкуствата и културния и творчески сектор като двигател за устойчив, интелигентен и приобщаващ растеж.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Адорно, Т. “Култура и администрация”, Сб. Идеи в културологията, Т. 2, С., 1993, с. 686.
2. Александров, К. Мениджмънт на организации и предприятия. С., 1995.
3. Александрова, М., Предприемаческата ориентация в контекста на националната културна среда, статия, сп. Икономически алтернативи, бр. 3, 2005.
4. Анализ на Обсерваторията по икономика на културата „Културното наследство и икономическият растеж“ // <http://ncf.bg/wp-content/uploads/2013/07/heritage.pdf>.
5. Бетинджър, К., Използване на фирмената култура за постигане на високи резултати, The Journal of. Business Strategy, March/April, 1989.
6. Богданов, Богдан. Културата – система и процес. // Сборник: Култура, общество и литература, съставител Орлин Тодоров, ЛИК, София 2007.
7. Велев, Е. Постмодерна информационна среда и съвременно изкуство. С. 2010.
8. Генов, Ю. Културата като основна детерминантна на продуктивността и възможностите за просперитет. С. 2002.
9. Генов, Ю. Карабельова, С. Необходими промени в ценностните ориентации на българите в процеса на евроинтеграция. Сборник „Управление на човешките ресурси. Б. 2001.
10. Голман, Д. Емоционална интелигентност. – София: Изток:Запад, 2011.
11. Давидков, Ц., Измерители на организационната култура. Бюлетин „Стопанско управление“, кн. 1. С. 2002.
12. Давидков, Ц. Организационна култура – същност и основни характеристики. Организационно поведение в културен контекст. // Библиотека, XXII (LXI) 5, 2015.
13. Давидков, Цветан. <http://phdgate.net/images/zim-anotacii-09-10/Tsvetan-Davidkov.doc>
14. Джонев, С. Социална организация. т. 1, С., 2001. с. 338.
15. Джонев, С., Димитров, П. Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 2. С., 2014.
16. Донъли, Д. мл., Гибсън, Д., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта. С, 1997.
17. Иванова, Мария В., Културата като регулативен механизъм на повезението на личността в социума. Колективизъм и индивидуализъм. <http://nauka.bg/a/културата->

като-регулативен-механизъм-на-поведението-на-личността-в-социума-
колективизъм-и

18. Иванова, Н., Бушева, Ж. „Тенденции в развитието и реализацията на живописните творби – промени в мениджмънта”, // Съвременната българска живопис: между локалното и глобалното. С., 2004.
19. Илиева, С. Организационна култура: същност, функции и промяна. С., 2006.
20. Йорданова, Е. Организационна култура и етични ценности. http://www.univishtov.bg/dialog_old/2010/4.10.EJ.pdf
21. Йорданова, Росица, ЮНЕСКО КАТО СУБЕКТ НА КУЛТУРНАТА ПОЛИТИКА. Известия на Съюз на учените – Варна, Секция “Хуманитарни науки” 1’2010, <http://www.su-varna.org/izdaniy/Izvestij-1-2010/Pages%20105%20to%20116.pdf>
22. Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращите се ценности. – София: Класика и стил, 2012.
23. Коларова, Д. Фирмена култура в неадекватните условия в нас (1989-1990), Социологически проблеми, бр. 1, 1991, с.65-67.
24. Конвенция за опазване на световното културно и природно наследство (Приета с разпореждане № 13 на Бюрото на Министерския съвет от 04 февруари 1974 г. В сила от 17 септември 1975 г.) Обн. ДВ. бр.44 от 27 Май 2005г. / <http://www.unesco-centerbg.org/files/8e22fe79eb786c1b19aab3d3c4dd7f56.pdf>.
25. Крейпо, Р. Х. Културна антропология. Как да разбираме себе си и другите. С., 2000.
26. 2. Образованието по изкуства и култура в Европейските училища / http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/113BG.pdf. с. 15.
27. Маслоу, Е. Мотивация и личност., София. 1970.
28. Мацумото, Д., Психология и култура. Санкт Петербург, 2002.
29. Насърчаване на частните инвестиции в сектора на културата. Брюксел, © Европейски парламент, 2011 // [www.europarl.europa.eu/.../IPOL-CULT_ET\(2011\)460057\(SUM01\)_B](http://www.europarl.europa.eu/.../IPOL-CULT_ET(2011)460057(SUM01)_B)
30. Паунов, М. Организационна култура.- София, 2006.
31. Парсънс, Т. Идеи в културологията. Т. II., 1993.

32. Пенчева, М. Организационната култура, като модераторна лидерство. Лидерство и организационно развитие. – София: УИ „Св. Климент Охридски“
33. Пикард, Р. Европейско културно наследство (II книга). Анализ на политиките и практиката. Издание на СЕ. // archaeology.zonebg.com/europeen.doc.
34. Резолюция на Европейския парламент от 24 март 2009 г. относно художественото образование в Европейския съюз (2008/2226(INI)) / <http://www.europarl.europa.eu>
35. Резолюцията на Съветът на ЕС от 16 ноември 2007 г. относно Европейска програма за култура. // <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT>
36. Ригио, Р. Въведение в индустриалната/организационната психология.- София:Дилог, 2006.
37. Сотирова, Д. Фирмена култура. С., 2003.
38. Становище на Европейския икономически и социален комитет относно „Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите: Утвърждаване на културния и творческия сектор като източник на растеж и работни места в ЕС“ COM(2012) 537 final // <https://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/...00.../content>
39. Стефанов, С., Авангард и норма, С. София, 2003 г.
40. Стратегии и политики за развитието на сектор „Култура“ в периода 2011-2020 година. Част I „Анализ на ситуацията в сектор „Култура“ и произтичащите от него действия за оптимизирането и развитието му“. // www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=1547
41. Тодоров, Христо П. Хобс и Русо за естественото състояние на човека.
42. Томова, Б., Андреева, Д. Културните и творчески индустрии - фактор за устойчиво развитие и икономически растеж – 201. // <https://www.president.bg/docs/1352301215.pdf>
43. Тромпенаарс, Ф., Хампдън -Търнър, Ч. Да се носиш по вълните на културата. С. 2004.
44. Хаджиев, Кристиян. Нови измерения на екипния подход. Онлайн списание Диалог, 4.
45. Хаджиев, Кристиян. Мултикултурна бизнес среда – управленски подходи, ценности, тенденции и стереотипи. //Икономическа мисъл, (2), 2016, 3-18 с.

46. Хикман, К., Силва, М. Съвършенството като цел. С., 1991.
47. Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде. Изследване на културата: Упражнения, истории и синтетични култури. София. Класика и стил, 2003.
48. Хофстеде, Хеерт. Култури и организации. Софтуеър на ума. Междукултурното сътрудничество и значението му за оцеляването. София. Класика и стил. 2001.
49. Beamer, Linda and Varner, Iris. Intercultural Communication in the Global Workplace. New York. McGraw-Hill, Open University Press, 2008.
50. Buchanan, D., Huczynski, A. Organizational behaviour. Prentice-Hall. 1997.
51. Campbell, J. P., et al. On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, & J. M. Pennings (Eds.), New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1977.
52. Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. Personnel Psychology, 46, 1993., p. 823 - 850.
53. Center for Advanced Research On Language Acquisition, <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>
54. Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, Research in Organizational Behavior. 2016.
55. Cooke, R., Rousseau, D. M. Behavioral Norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group & Organization Management, 13, 3, 1988. p. 245 – 273; Cooke, R., Szumal, J. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. Handbook of Organizational Culture & Climate. 2013.
56. Deal, T. E., Kennedy, A. A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus Books Publishing. 1982.
57. Denison, D. Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: Wiley. 1990.
58. Denison, D. R., Arbor, A. & Mishra, A. K. Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. Academy of Management Proceedings. 1989.

59. Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(4), 1999. p. 291 - 302.
60. Farmer R., B. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, IL: Irwin Inc., 1965.
61. Flamholtz, Eric, G. and Randle, Yvonne, *Corporate Culture. The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press, 2011, сtp. 152 – 160
62. Gladstein, D. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984. p. 499 - 517.
63. Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
64. Guzzo, R. A., & Shea, G. P. Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology 2nd ed.*, 3, 1992., p. 269 - 313.
65. Hackman, J. R. Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology 2nd edition*, 3, 1992.
66. Hackman, J. R. The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior.*, 1987. p. 315 - 342.
67. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley., 1990.
68. Hall, E. *Beyond Culture*. New York: Doubleday. 1976. P. 9.
69. Harrison, R. & Stokes, H. *Diagnosing organization culture*. West Sussex. 1990.
70. Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
71. Hofstede, G., M. Bond, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, In: *Organizational Dynamics*, Spring 1988, pp.4-21.
72. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56., 2005., p. 517 - 543.
73. Jex, S. M., & Bliese, P. D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of workrelated stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999.

74. Jex, St. & Britt, T., *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*. Wiley, N.J. 2008.
75. Kanter, R.M. *The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. Simon & Schuster, Inc. 1983.
76. Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. Work groups and teams in organization. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 2003. p. 333 – 375.
77. Lachman R., A. Nedd, B. Hinings, *Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework*, In: *Management Science*, v.40, 1994, pp. 40-55.
78. Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979. p. 822 - 832.
79. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 2001., p. 356 - 376.
80. McGrath, J. E. *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt. 1964.
81. Mullins, L. *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publ., 1993.
82. Nedd A., *Cultural Bases of Individual Differences in Compliance-gaining Strategies*, In: *Research in Personnel and Human Resource Management*, v.1, 1989.
83. *Organizations and Geography. Resources. University of Washington*
<http://faculty.washington.edu/>
84. Ouchi, W. G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading. 1981.
85. Pettigrew, A. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4). 1979. pp. 570-581
86. Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York., 1973.
87. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 2005.
88. Schein, E. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, 4 ed, August, 2010. 16 p. 269-273.
89. Schein, E. *Organizational culture*. *American Psychologist*, 1990.

90. Spencer-Oatley Helen, What is Culture, A Compilation of Quotations
<http://www2.warwick.ac.uk/>
91. Stanford, Naomi, Organisation Culture. Getting it right. The Economist in association with Profile Books, 2010.
92. Steiner, I. D. Group process and productivity. New York, Academic Press. 1972.
93. Universal Declaration on Cultural Diversity, UNESCO, 2002 / http://www.unesco.org/education/imld_2002.
94. Yeomans, Liz and Tench, Ralph. Exploring Public Relations. Prentice Hall. London, 2009, стр. 327