

г-р Диляна Дочева

Екатерина Рובהа

50+1
КАЗУСА

ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Истински истории
със съвети и въпроси за размисъл

Уважаеми читатели,

Съставихме тази книга, водени от максимата, че умният човек учи от своя опит, а мъдрият – от опита на другите. Подбрахме случки от нашия личен опит, такива, които сме наблюдавали или които са ни разказани от участници в тях. Описахме ги в казуси с анализ, изводи и въпроси за размисъл. Някои от казусите вероятно ще припознаете. Някои вероятно ще ви дадат добър пример, който да ползвате. Някои могат да ви предпазят от грешки в подобни ситуации.

При всички случаи се надяваме казусите да ви замислят за организационната култура, за нейното значение, формиране и проявление. Надяваме се и да извлечете своите изводи и затова след всеки раздел има за вас страници, в които да запишете своите идеи.

Нашето желание е и да ви предизвикаме да „бръкнете“ по-надълбоко в работата и взаимоотношенията, за да има повече смисъл това, което правите. Ние ви предлагаме 50 казуса, а най-важният е 51-ият. Допишете книгата със своя казус!

Пожелаваме ви приятни и ползотворни минути със следващите страници.

Съдържание

I. Ценностите са сърцевината на културата / 14

1. Ценностите не са PR / 16
2. Ценностите не са работа на Човешки ресурси / 20
3. Културата е съществена част от бизнеса / 24
4. Ценностите са по-важни от приходите / 28
5. Ценностите управляват решенията на хората ви при силна култура / 32
6. Културата е по-силна от продукта, защото е другата страна на предназначението / 36

II. Разбиране на ценностите / 46

7. Ценностите не са процедура / 48
8. Културата е свързаност чрез ценности, а не чрез физически контакт / 54
9. Както хората разбират ценността така работят / 60
10. Различното разбиране на ценностите създава различни субкултури / 64
11. Разбирането на ценността може да се изкриви заради личния интерес / 66
12. Брой отметнати задачи не е култура на високи резултати / 70

13. Ходенето на обяд не може да замести ценностите / 74

14. Фирмената култура е отвъд вежливото поведение / 78

III. Климат и култура / 88

15. Положителният климат засилва културата / 90

16. Емоциите са заразителни и създават климата / 94

17. И най-добрите решения могат да повлияят негативно на климата, ако не са обяснени / 98

18. Липсата на прозрачност създава лош климат / 102

IV. Ръководителят и културата / 112

19. Наистина от ръководителя зависи дали хората ще разберат и приемат ценностите / 114

20. Стилът на ръководителя създава култура / 118

21. Работа в екип не значи само един да работи, а друг да получи признание / 122

22. Работа на лидера е да пlevи плевелите / 126

23. Проформа оценката по симпатия подгонва ценностите / 130

24. Куражът на ръководителя пази ценностите / 134

25. Видяната грешка може да е повод за запазване на културата / 138

V. Заявена и реална култура / 148

26. Субкултурата е продуктивна, когато съответства на ценностите / 150

27. Гъвкавост не трябва да означава липса на ценности / 154

28. Коледното парти не решава проблеми с културата / 158

29. Ако има противоречие между цели и ценности, губят и двете / 162

30. Фирмените ценности са по-важни от конюнктурните приоритети / 166

31. Работата по ценностите е процес, който само започва със заявяването на ценността / 170

32. Мълчаливото съгласие с нарушаването на ценностите създава различна от заявената култура / 174

VI. Нездравословна и непродуктивна култура / 184

33. Межкултурните различия могат да разболеят организационната култура / 186

34. Симулирането на работа чрез срещи е непродуктивна култура / 190

35. Непроодуктивната култура проличава и отвън / 196

36. Някой трябва да се намеси при зацикляне в непродуктивна и нездравословна култура / 198

37. Нездравословната култура
на мълчание е привидна хармония / 202

38. Подчинението на метриките води
до нездравословна култура на ограничение / 206

39. Нездравословната култура на съгласие може
да бъде променена с проактивно отношение / 210

40. Един компромис води до следващ
и до нездравословна култура / 214

41. Здравословната култура може да е
непродуктивна / 218

VII. Всеки може да влияе на културата / 228

42. Джазбендът изхвърля
свирещия фалшиво / 230

43. Кой трябва да изхвърли свирещия фалшиво
в оркестъра? / 234

44. Шефът може да е жертва
на микромениджмънт културата / 236

45. Културата не е да работиш по калъп,
а интелигентно да използваш различията / 240

VIII. Поддържане на културата / 250

46. Фирмената култура трябва да е тема още
на интервюто за работа / 252

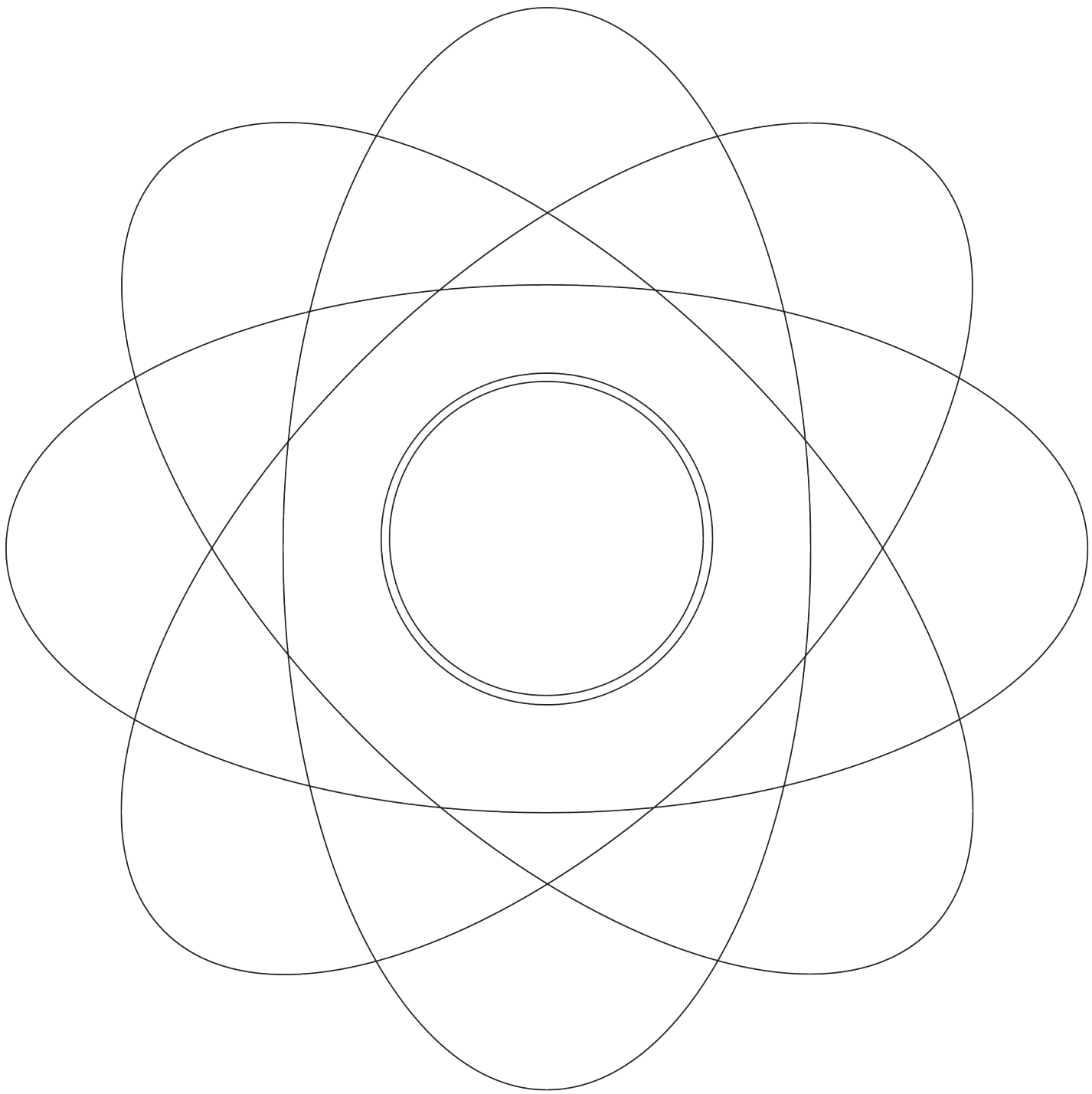
47. Културата не е статистика / 256

48. Поддържате това, за което
харчите парите на компанията / 260

49. Оценяването на служителите не трябва
да противоречи на заявените ценности / 264

50. Културата се поддържа жива, когато
имаш свободата да гържиш шефа си отговорен / 268

Вашият казус / 276



I. Ценностите са сърцевината на културата

Всяка организация прави нещо и го прави по определен свой начин. Това какво прави е нейният бизнес (продукт или услуга). Това как го прави е нейната култура. Как го прави означава как хората работят, как се държат помежду си, докато работят, как се държат с другите извън организацията.

В сърцевината на културата са ценностите. Те са тази част от правилата или нормите на поведение (как правим), които са дотолкова същностни, определящи и скъпи, че организацията ги издига в ценности. Те показват „кои сме ние“ и с какво не правим компромис. Те са обещанието към клиентите, обещанието и към новите сътрудници.

Когато ценностите на организацията са автентични и реални, те са силна норма за поведения, за която не се и замисляме. Затова често се определят като убеждения.

Ценността е основният закон, основното правило за решения в организацията. Чрез ценностите си организацията прави нещата по своя начин, който я отличава от всички други. Поради това за културата се казва, че е ДНК-то на организацията.

Продуктът може да се копира, ценностите – не. Ценностите може да се препишат или имитират, но няма да са автентични, няма да действат реално.

Ценностите определят как организацията прави бизнеса си, те са начинът за постигане на целите. Ценностите са и това, което свързва хората в организацията и се явяват част от смисъла за тях да работят в тази организация.

На следващите страници ви предлагаме няколко характерни казуса за Ценностите като сърцевината на културата.

1. Ценностите не са PR

Ситуацията

Разговор между консултант и ръководител на организация:

- И ние като всички си измъдрихме ценности.
- Защо сте мъдрили ценности?
- Някакъв ивент щяхме да правим... с клиенти... и ми-слихме как да си илюстрираме фирмената култура в три ценности.
- Защо в три?
- Минималното е три.
- И какво стана после?
- Ами имам ги записани някъде. Най-малкото ги ползвахме за този ивент. И сега, като ми говориш за ценности, се сетих, че имаме такива. Някъде ги имаме, ще ги намеря.
- Какво стана с ценностите след ивента?
- Ми останаха записани някъде.
- А защо решихте да ги представяте на клиентите?
- Не знам. Сега ме връщаш назад, но аз нямам обяснение за всичко.
- Чия е била идеята?
- За кое?

– За това да формулирате ценности.

– То беше някакъв ивент за годишнина. Представяхме и продукти, имаме и някакво парти... нали трябва да си имаме фирмена култура. Но не на всички въпроси мога да ти дам конкретен отговор.

– Кои са тези три ценности на фирмената ви култура?

– Не помня. Но си спомням, че си измислихме такива. Та, имаме писмени ценности, но не са на сайта (оправдателно изразение)... не знам къде са..., но ако ги потърся, ще ги намеря. Май имам и снимки. От ивента.

1. Ценностите не са PR

Изводи и съвети

Ценностите не са PR.

Ако ценности се формулират, защото „всички си имат“ или за да се представи организацията пред публиката, това не са истински ценности. Това са рекламни послания. В най-добрия случай никой няма да им обърне внимание и да помни ценностите. В най-лошия случай написаните и неживени ценности водят само до разочарование.

Ценностите трябва да са автентични.

Автентичните ценности са тези, които казват как организацията прави това, което прави – коя е тя. Автентичните ценности са свързани с предназначението – основната цел на организацията, причината тя да съществува. Тази връзка трябва да е логична. Ценностите не са резултат от вдъхновение, а от когнитивно упражнение.

Ценностите трябва да са написани и на видно място.

Причината за това е не да красят стената, входа или сайта. Причината е всеки и по всяко време да може лесно да реферира към тях, да си ги напомня и прилага в решенията.

За силно свързани с работата си ръководители, особено създатели на организацията, ценностите са толкова подгизващи се, че не се замислят за ползата да ги заявят. Те са вътре в тях, те проличават във всичко, те се „попиват“ от хората, но... само от пряко взаимодействие с ръководителя. Ценностите като общия закон на работа трябва да са изрично заявени.

Въпроси за размисъл

Вашата организация има ли заявени ценности?

Те защо и как са формулирани?

Ценностите отразяват ли кои сте вие всъщност?

6. Културата е по-силна от продукта, защото е другата страна на предназначението

Ситуацията

Всеки от тях се е присъединил към фирмата заради нейния продукт. Вярват в продукта и работят от сърце. Остават заедно заради ценностите, които споделят и според които работят. Те са екип от 7 души в България, част от голяма корпорация.

Административният им шеф Марко е в друга европейска държава. Той си е просто това – администратор, не се интересува от предназначението на компанията, за 9 години работа с тях нито веднъж не се позовава и не споменава ценностите на корпорацията. Интересува се от отчетите и бизнес плана. Екипът има постоянни разногласия с него по стратегията, но го търпят. Той е далеч, а те си вършат работата, както смятат, че трябва и както е заявено в предназначението на корпорацията, което споделят. И той ги търпи, все пак носят резултати.

В корпорацията се случва неочаквана промяна във върха. Променя се и как Марко се отнася към бизнеса и към екипа. Не крие, че се вълнува само от парите. Няма друга тема при разговор с него. Обещава нещо пред всички, после не го изпълнява, позовавайки се на финансови причини. Не се интересува от дългосрочните им планове и визия, иска само те да се съгласят на повишен план за продажби. Разногласията с него прерастват в дълбоки конфликти на ценности. Хората се питат гласно: „Коя е всъщност фирмата? Написаните ценности или неговото поведение? Защо фирмата заявява едно, а той прави друго?“

Чашата им прелива, когато Марко се отнася непочтено с един от тях. Погазва ценностите грубо, и то в писмена комуникация, в която участват всички. Те въвличат в

комуникацията вицепрезидента, отговарящ за офисите в света. Открито казват на кои ценности на компанията противоречи казаното и направеното от Марко. Вицепрезидентът си затваря очите. Те си казват: „Ние не принадлежим към тази организация“ и всички напускат. Правят го независимо от огромните за тях емоционални и материални загуби.

Марко намира други хора и фирмата просъществува само още около година, благодарение на инерцията на корпорацията. Корпорацията губи сработен екип от силно ангажирани хора.

А те създават свои продукти и продължават да работят за същото предназначение и със същите ценности, които имат.

6. Културата е по-силна от продукта, защото е другата страна на предназначението

Изводи и съвети

В казуса хората са се обединили около предназначението и свързаните с него ценности. Когато те са погазени, връзката между хората и компанията се прекъсва, въпреки отдадеността им на продукта. Работата е част от личния смисъл за човек, по-голяма или по-малка, но част от смисъла. Когато този смисъл не може да се реализира в дадена фирма, човекът, който си обича работата, търси друга, в която може да реализира своя професионален смисъл.

Културата е по-силна от продукт, дори от конкретен предмет на дейност, защото културата е другата страна на предназначението. Тя често е и по-трайна. Екип със силна култура може изцяло да смени това, което прави, и пак да бъде успешен.

Тъй като в сърцевината на културата са ценностите, когато те са споделени, хората са силно свързани помежду си. Те запазват начина си на работа, произтичащ от тези ценности, и могат да го приложат към друга дейност. Затова как правим нещо (културата) е по-силно от какво правим (продукт, предмет на дейност).

Пазете и поддържайте културата на организацията си, защото тя е част от смисъла на организацията и смисъла за хората.

Въпроси за размисъл

Имате ли система, която да ви сигнализира, ако заявените ценности се пренебрегват или погават?

Имате ли надеждна обратна връзка, която може да даде всеки в организацията ви?

Какво предприемате, ако ръководител от организацията ви не се държи според ценностите ви?

Как пазите културата си?