

ГРУПИ

Основни феномени в групите

Група: дефиниция

Обединение от хора, които взаимодействат помежду си, преследват заедно общи цели, разпознават се като членове на групата и приемат права и задължения, свързани с това членство

Видове групи

- Големи и малки
- Формални и неформални
- Първични и вторични
- Инклузивни и ексклузивни
- Според целта – работна група, учебна група, група за самопомощ, за подкрепа ...
- Референтна група

Критерии за група

- Формална структура
- Взаимодействие лице в лице
- 2 или повече индивиди
- Общи цели
- Взаимозависимост
- Самоопределение като членове на групата
- Разпознаване на другите като членове на групата

Групова динамика

- Интеракциите, които повлияват нагласите и поведението на хора в група – съзнателно или случайно
- Изследователско поле на социалната психология, насочено към изучаване на групите, тяхното развитие и тяхното взаимодействие с други групи и с по-големи организации

Елементи на груповата динамика

- Комуникация и патерни на комуникация
- Кой говори? Колко дълго? Колко често?
- Към кого гледат хората, докато говорят?
- Кой говори след кого?
- Кой кого прекъсва?
- Типичен стил на общуване
- Какво е отношението към мълчаливите членове?
- Мълчанието на какво се дължи – на несъгласие, липса на интерес, страх, умора

Съдържателно и процесно ниво

- Съдържание – за какво се говори
- Процес – как се говори, какви процеси протичат

Вземане на решения

- Обсъждане
- Консенсус
- Налагане

Групови роли

- Роля – набор от очаквани поведения от даден индивид в определена социална или организационна структура

Роли, ориентирани към задачата

- Инициатор
- Търсач на информация
- Правещ обобщения
- Търсещ консенсус

Роли, свързани с взаимоотношения

- Търсещият компромиси
- Пазач на портите
- Окуражител

Негативни групови роли

- Агресор
- Контролиращ
- Клоун
- Негативист
- Обвиняващ
- Призрак
- Разказвач на истории

Ролеви конфликт

- Необходимост да се изпълняват роли, които си противоречат
- Трудно да се съчетават ролите – професионални и в личния живот

Групови норми

- Обикновено неписани правила
- Отразяват вярванията и очакванията на мнозинството в групата
- Може да са експлицитни (ясни за всички), имплицитни
- Някои са полезни, някои – не

Групова зрялост

- Повишена способност за самоуправление и самонасочване
- Повишена толерантност и разбиране, че напредъкът изисква време
- Повишена чувствителност към собствените преживявания и тези на другите
- Подобрена способност да се удържа на напрежение, фрустрация и да се справят с несъгласие
- Подобрена способност да се променят планове и методи на работа в променяща се среда



Феномени в група

Групова кохезия

- Степента на привличане към групата и другите членове в нея, привързаност
- Има отношение към продуктивността

Фактори за висока кохезия

- Размер на групата
- Сходства между членовете – възраст, произход, ценности и др.
- Лимитиран достъп/високи изисквания за присъединяване
- Успех и постижения
- Външно съперничество и заплаха

Насърчаване на кохезията: подходящ размер на групата

Предимства на по-големите групи

- Повече различни знания и способности
- Повече възможности за помощ
- Повече интеракции
- Повече възможности за лична автономност

Недостатъци на по-големите групи

- Формиране на субгрупи
- По-малко участие
- Повече фокус върху по-комуникативните членове
- Повече изисквания към лидера
- По-труден консенсус
- По-лесно прехвърляне на контрола върху лидера

Насърчаване на кохезията

- Подходящ лидерски стил
- Определяне на оптимален размер на групата
- Адекватно разпределение на задачите

Удовлетворение от членството

- Свобода на участие и изразяване
- (*Възприятие за*) Напредък към целите на групата
- Консенсус по отношение на статуса – позициите на членовете са заслужени

Когато високата кохезия е недостатък

- Групово мислене (groupthink): прекалена увереност у членовете на групата в нейните качества и непогрешимост и тенденция към вземане на решения без отчитане на външната реалност

Причини за груповото мислене

- Прекалено висока кохезия
- Капсулиране, изолиране от външни влияния
- Прекалени сходства между членовете
- Недопускане на външна гледна точка
- Липса на непредубедено и обективно лидерство
- Липса на ясни правила и процедури за генериране или одобряване на решения
- Мотивация да се поддържа висока самооценка

Симптоми на групово мислене

- Надценяване на групата – нейното влияние, качества и етичност, идеи за морална правота и висота
- Илюзии за непогрешимост и неуязвимост
- Затваряне на съзнанието, чести рационализации
- Групов натиск към унифициране, поява на членове, които оспорват външни мнения и не ги допускат
- Самоцензуриране
- Негативни стереотипи за другите групи

Последици от груповото мислене

- Не се проучват алтернативите
- Не се оценяват внимателно рисковете от дадено решение
- Отказ да се преразгледат отново отхвърлени преди решения/алтернативи
- Не се събира нова информация
- Селективност при обработка на наличната информация
- Липса на креативност
- Затваряне на очите за потенциални рискове
- Вземане на лоши и опасни решения

Случаят на Брендън Мейфийлд

- Взрив във влак в Мадрид през 2004 г.
- Обвинен е от ФБР като извършителя на база пръстови отпечатъци
- Приел е исляма, женен е за мюсюлманка и е защитавал като юрист мюсюлмани - > предварителна нагласа за негова вина
- Подложен на наблюдение и следене, арест
- Испанските власти не приемат идентификацията
- и откриват реалния извършител
- Властите в САЩ имат “тунелна визия” спрямо него и не приемат доводите на своите колеги



Конформизъм

- Тенденцията човек да променя мислите или поведението си, за да съответстват на тези на други хора.

Причини

- Информационно влияние (особено ако човек няма информация или не е уверен в нея) – води до дълбоки промени
- Нормативно влияние – за да се спечели харесване, одобрение; често само външна промяна
- Последващи оправдания (postconformity justification) – намиране на оправдания след като сме се конформирали

Кога е най-силен?

- Голям размер на групата
- Единодушие сред нейните членове
- Силна връзка с групата, ценност, желание за принадлежност



Изготвено от:
*доц. д-р Д. Петрова, катедра
„Реторика“*

Теории за лидерството

Лидерството – същност

Дефиниции

- Лидерството е групов феномен
- Лидерството е целево ориентирано
- Лидерството води до йерархична структура и отношения – формално или неформално

Работна дефиниция

Лидерът е човек, който повлиява индивиди и групи, като им помага да си поставят цели и ги направлява в посока постигането на тези цели.

Ефективно лидерство

- ❖ Постигане на целите – качествени резултати
- ❖ Гладки вътрешни процеси в групата – управление на процесите
- ❖ Външна адаптивност – оцеляване и развитие

Фактори, които влияят

Групова култура

Организационна култура

Национална култура

Исторически и социални фактори

Пол

Дименсии на националните култури

- Дименсии на Хофстеде
- Индивидуализъм – колективизъм
- Дистанция от властта – доколко хората приемат неравномерното разпределение на властта, има ли социална мобилност
- Мъжественост – женственост
- Избягване на неопределеността
- Времева ориентация

Теории за лидерството: етапи и типове

- Теории за чертите
- Поведенчески/бихейвиористични модели
- Транзакционни модели

Теория за „великия човек“

(Томас Карлайл)

- Великите лидери се раждат с определени качества и инстинкт, които им помагат да ръководят
- Лидерите се раждат, не се създават.
- Лидери се раждат, когато има нужда от такива.
- Властта не подлежи на съмнение, тъй като е съсредоточена в хора, които имат уникални характеристики.

Теория за чертите

(Ралф Стогдил)

- Наличието на определена комбинация от вродени черти на характера са предпоставка за успешно лидерство
- Според анализа на Р. Стогдил има 27 групи черти, свързани с ефективното лидерство.
- Лидерът е ефективен тогава, когато има съвпадение между нуждите на ситуацията и чертите:

Теория за чертите

(Ралф Стогдил)

- | | | |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Възраст | 11. Себеувереност | 22. Оригиналност |
| 2. Доминантност | 12. Интелект | 23. Социални умения, такт |
| 3. Височина | 13. Чувство за хумор | 24. Адаптивност |
| 4. Желание за успех, инициативност, амбиция | 14. Академично представяне | 25. Популярност, престиж |
| 5. Тегло | 15. Емоционална стабилност и контрол | 26. Интровертност-екстравертност |
| 6. Физически качества, енергичност | 16. Знание | 27. Сътрудничество |
| 7. Отговорност | 17. Социално-икономически статус | |
| 8. Външен вид | 18. Умения за вземане на решения | |
| 9. Ценности и убеждения | 19. Социална активност | |
| 10. Умения за говорене пред публика | 20. Прозорливост | |
| | 21. Енергичност и приключенски дух | |

Харизматично лидерство

(Макс Вебер)

- Харизма – специално качество, «божествен дар»
- Дълбока емоционална връзка с последователите, емоционално въздействие
- Силна идентификация
- Рискове (могат да се редуцират чрез намаляване на дистанцията от властта)

Теория за поведенческите модели

(Курт Левин)

- Лидерите се създават, не се раждат
- Човек може да бъде обучен на такъв тип поведенчески модели, които да го формират като успешен лидер без вродена наследственост за това
- Три основни лидерски стила:
 - ❖ Авторитарен / Авторитаричен
 - ❖ Демократичен / Подкрепящ
 - ❖ Либерален / „Laissez-faire“

Теория за ситуационното лидерство

(Фред Фидлър)

- Личността на ръководителя е пряко свързана с успеха на екипа/организацията, която ръководи.
- Могат да се обособят две ориентации, които Фидлър измерва със „Скала за най-малко предпочитания колега“:
 - Лидер, ориентиран към **задачата**
 - Лидер, ориентиран към **взаимоотношенията**

Доколко ефективно един лидер може да се справи с една ситуация зависи от:

- 1. Качеството на взаимоотношенията ръководител-подчинени
- 2. Степен на структурираност на задачата
- 3. Формалната власт, произлизаща от длъжността

Взаимоотношения ръководител- подчинени	Структура на задачата	Власт	Подходяща ориентация
Добри	Структурирана	Висока	Към задачата
Добри	Структурирана	Ниска	Към задачата
Добри	Неструктурирана	Висока	Към задачата
Добри	Неструктурирана	Ниска	Към взаимоотношенията
Лоши	Структурирана	Висока	Към взаимоотношенията
Лоши	Структурирана	Ниска	Към взаимоотношенията
Лоши	Неструктурирана	Висока	Към взаимоотношенията
Лоши	Неструктурирана	Ниска	Към задачата

Теории за транзакционно и трансформационно лидерство

(Джеймс Бърнс и Бърнард Бас)

Транзакционно

Лидерът се разглежда през възможността да награждава или наказва, от което произтича и мотивацията за работа.

Трансформационно

Лидерът се разглежда през възможността да идентифицира, планира и вдъхнови подчинените си да осъществят дадена промяна.

Теории за транзакционно и трансформационно лидерство

Транзакционно

- Реактивно управление
- Работа в рамките на установена организационна култура
- Постигане на резултати в следствие на награди и наказания
- Фокус върху личния интерес
- Поддържа установения ход

Трансформационно

- Проактивно управление
- Работа в посока оформяне и промяна на организационната култура
- Постигане на резултати в следствие на развитие на високи идеали и ценности
- Фокус върху груповия интерес
- Отчита индивидуалните разлики и търси иновативни решения

Трансформационно лидерство

„Трансформационните лидери ... са тези, които стимулират и вдъхновяват последователите си да постигат изключителни резултати, и в процеса на това да развиват своя собствен лидерски потенциал”.

Bass, B., Riggio, R.E. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Трансформационно лидерство: ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ

- идеализирано влияние
- вдъхновяваща мотивация
- интелектуална стимулация
- индивидуален подход, персонално внимание

Трансформационно лидерство: рискове

Един от потенциалните проблеми на трансформационното лидерство е, че ентусиазмът може да бъде възприет за реална компетентност.

Неохаризматични теории

- Харизматичните лидери тласкат групата или обществото към промяна, често фундаментална.
- Визия за бъдещето, която развиват комуникират по ефектен и вдъхновяващ начин
- Харизматичният лидер не мотивира чрез традиционните начини като награди и наказания, а чрез своята визия и способността си да я сподели, предаде на другите.
- Необходимост от „**харизматична ситуация**“ – състояние на криза и/или напрежение в дадено общество или общност

Харизматично лидерство

Характеристики на лидера:

- висока степен на самоувереност
- категорична убеденост в собствените идеи
- енергия и ентусиазъм
- експресивност и отлични комуникативни умения
- активно изграждане на имидж и утвърждаване като ролеви модел за последователите

Характеристики на податливия последовател:

- висока степен на зачитане към лидера
- отдаденост и лоялност към него
- привързаност към лидера
- високи очаквания към него
- безпрекословно подчинение

„Харизматичната ситуация“

- период на напрежение и криза
- обществени промени и несигурност
- лутане, липса на ясни решения
- търсене на спасение и „спасител“

Харизматично лидерство

Характерни за речите на харизматични лидери са препратките към:

- колективната история и връзките между минало и настояще
- колектива и колективната идентичност, по-малко - към личния интерес
- ценности и морални обяснения, по-малко - към инструментални цели и прагматични резултати
- дългосрочни цели и стремежи
- вярата и надеждата
- приканване за идентификация с последователите
- Свеждане на абстрактен към конкретен език

Лидерски черти

Интелигентност

- Практическа интелигентност – намиране решения на проблеми
- Емоционална интелигентност
 - ❖ Самоосъзнаване
 - ❖ Саморегулация
 - ❖ Самомотивиране
 - ❖ Емпатия
 - ❖ Интерперсонални и социални умения

Креативност

- 1. Издръжливост пред лицето на трудности и предизвикателства*
- 2. Готовност за поемане на рискове*
- 3. Отвореност към опита и желание за израстване*
- 4. Толериране на неопределеността*

Други

Локус на контрола (Ротър)

Способност за саомониториране

Специални умения (експертиза)

*Изготвено от доц. д-р
Д. Петрова*

D.PETROVA@PHLS.UNI-SOFIA.BG

Вербална и писмена **комуникация**

Основни принципи

- Цялостност (кой, какво, кога, къде и защо + разяснения)
- Стегнатост
- Зачитане
- Конкретност
- Яснота
- Учтивост
- Коректност

The seven C's

- Completeness
- Conciseness
- Consideration
- Concreteness
- Clarity
- Courtesy
- Correctness

Избягване на негативния език/Положителни формулировки

- Не мога
- Не знам
- Не предлагаме
- Нямаме такава практика/опит

Примери

- Не можем да изпратим стоката, докато не получим вашето плащане -> *Ще изпратим стоката веднага, щом получим плащането*
- Нямам никакъв професионален опит -> *Опитът ми до момента е (по-скоро) неформален, в проекти/клубове*
- Не можем да предоставим такава информация -> *Разкриването на такава информация би компрометирало конфиденциалността на нашите клиенти*
- Няма да мога да участвам в твоя ивент - > **Иска ми се да можех да се включа в ивента**

Основни принципи при писмена комуникация

- Краткост
- Яснота
- Коректност

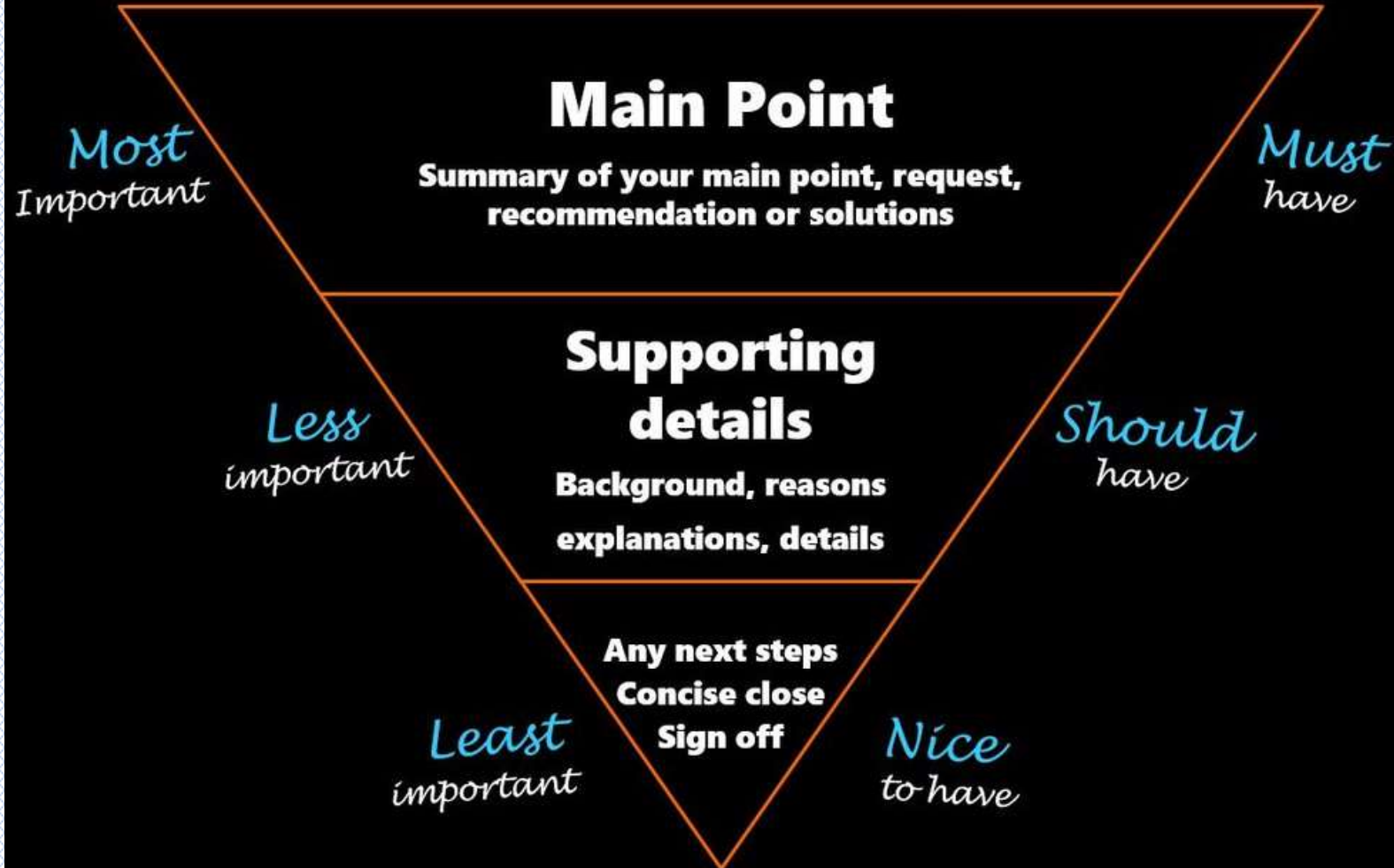
Ясна цел

- Какво искаме да постигнем?
- Да убедим?
- Да обясним?
- Да информираме?

Модел на обърнатата пирамида

- Започва се с най-важното, ключовата идея, внасяне яснота ***кой, какво, кога, защо***
- Продължава се с обосновка, аргументи, примери – по важност
- Приключва се с най-маловажните неща

Inverted Pyramid Structure



Мотивационно писмо

- Цел – да убеди
- Как?
- Какви са нашите качества/силни страни?
- От какво има нужда другата страна?

Структуриране на МП

1. **Обръщение** – „Уважаема/и госпожо/господине“
2. **Параграф 1:** Позицията, към която имаме интерес. + *Откъде сме научили за нея. + Интереса ни към компанията/фирмата/организацията*

Структуриране на МП

3. Параграф 2: Кое ни прави подходящи за позицията? Обучение, умения, опит, постижения, награди ...

- Какво е важно за този работодател?
- Какво ни е дал досегашният ни опит?
- Тази част цели да убеди
- Тя може да покаже и нашите приоритети, стил, представи

Структуриране на МП

4. **Параграф 3:** Допълнителна информация, но не толкова важна

5. **Заключение:** Искане/молба за среща/интервю

С уважение:

Примери

Уважаема/и госпожо/господине,

Бих желал/а да кандидатствам за позицията ...

Пиша във връзка с интереса си към обявената от Вас позиция за ...

Обявата Ви за привлече моя интерес

Следя дейността на Вашата компания, смятам, че тя ... и се надявам, че бихте разгледали моята кандидатура в случай на наличие на подходяща позиция ...

Примери

Завършил/а съм ... и имам (богат) опит като

През последните две години имах възможност да натрупам опит като ...

Обучавам се като ...

В момента допълвам образованието с ...(курсове, стаж)

Предстои ми дипломиране през ..., след което планирам да продължа развитието си като ...

Смятам, че опитът ми като ...ме прави подходящ за обявената позиция ...

Налагало ми се е да работя под високо напрежение/във високо динамична среда , което ми помогна да развия своята издръжливост/гъвкавост ...

Примери

Мога да опиша себе си като (дисциплиниран, последователен, инициативен...) човек

Като свои качества мога да посоча ...

Опитът ми във ...ме научи на

Носих отговорност за поддръжката/развитието на ...

Имам готовност за бързо навлизане в работата ...

Бързо се ориентирам в нови ситуации и умея да се уча в движение ...

Притежавам опит в работата в екип ...

Примери

В случай, че се спрете на мен мисля, че мога да допринеса с ...

Макар да нямам пряк опит на подобна позиция, с подходяща инструкция мисля, че мога да напредна бързо ...

Притежавам висока мотивация за развитие и учене, която може да ми помогне да напредна бързо в области, в които нямам пряк опит ...

Стремя се към работа в динамична компания като ... и вярвам, че мога да допринеса за нейното развитие

Примери

Оставам на разположение за лична среща/интервю...

В случай, че проявявате интерес ще се радвам да се срещнем за интервю ...

На разположение съм за лична среща и по-нататъшно обсъждане на възможността да се присъединя към Вашия екип

Насоки

- Писмото трябва да е пригодно към специфичната позиция
- Да е езика, който се изисква
- Да показва, че а) познаваме компанията
б) можем да сме част от организационната култура
- Проверявайте за грешки и двусмислици

„Студено“ мотивационно писмо

- Често позициите не се обявяват
- Може да се заяви интерес и без обява

„Автобиографията не ви осигурява работата. Осигурява Ви интервюто. Не презаливайте работодателя с детайли“

Дж. Джарвис

Относно автобиографията

- Ползвайте темплейти коректно
- Бъдете кратки, но изчерпателни
- Акцентируйте върху релевантния опит
- Пропуснете маловажни детайли
- Бъдете прецизни и следете за правописни и граматически грешки

Чести грешки

- Лоша или неподходяща снимка
- Ненужни детайли
- Правописни и други грешки
- Трудно за ориентиране
- Пропуснати ключови детайли – телефон, мейл
- Ползване на неподходящи имейл адреси

Принципи за проверка

- Не веднага след писането
- Неколкократна – за правопис, за яснота на посланието, за удачност на ползваните думи

Протоколи от срещи

- Краткост
- Ключови елементи:
 - кой присъства
 - обсъждани теми
 - дадени насоки
 - взети решения
 - разпределения на задачи
 - Забележки, коментари

Отчети

- Могат да са формални и неформални
- Периодични и специални
- Информационни и интерпретативни (или аналитични, инвестигативни)

Структурни елементи

- Встъпление: цел, потребност, която обслужва, обхват, актуалност на проблема, контекст -> цели се начално ориентирани на читателя
- Основен проблем/тема, които отчетът адресира + свързани с него допълнителни проблеми/подтеми
- Обхват: на проучването, анализа; какво ще се включва и какво не; какви данни са анализирани
- Ключови понятия и термини: да се дефинират или прецизират, ако подлежат на интерпретация

Структурни елементи

- Процедури на събиране/обработване на данните: как са получени
- Изложение/същински анализ: в отделни глави/подточки
- Изводи, заключения, насоки, препоръки
- Източници, библиографска справка
- *Приложения*
- *Речник*
- *Списък на ползваните съкращения*

Подготовка

- Събиране на информация: откъде и колко? Предишни отчети, публикации, документация, кореспонденция, анкети и др.
- Водене на бележки
- Анализ на информацията
- Създаване на план
- Писане на отчета

Характеристики на добрия отчет

- Прецизност
- Ясна насоченост към целта
- Точност на фактите
- Релевантност
- Ориентация към читателя
- Логични и обективни препоръки
- Стегнатост и яснота

Изготвено от:
*Доц. д-р Д. Петрова, катедра
„Реторика“*

ВЛАСТ

Видове власт в организациите

ИЗТОЧНИЦИ НА ВЛАСТ

- ✗ Базирана на позицията
- ✗ Персонална власт
- ✗ Информационна власт
- ✗ Базирана на връзки и контакти

ВЛАСТ ЧРЕЗ НАТИСК

- ✗ Базира се на страх
- ✗ Принуда, заплахи, насилие
- ✗ Трябва да се ползва много внимателно

ВЛАСТ ЧРЕЗ НАГРАДИ

- ✗ Възможност човек да разпределя награди
- ✗ Материални или други
- ✗ Зависи от тяхната значимост

ЛЕГИТИМНА ВЛАСТ

- ✗ Произтича от позицията в йерархията
- ✗ Не зависи от личните качества
- ✗ “зона на безразличие” (Честър Барнард) – какви разпореждания и искания подчиненият ще приеме безкритично

ЕКСПЕРТНА ВЛАСТ

- ✗ Произтича от знания, експертиза, специални умения
- ✗ Зависи от компетентното ползване на информация
- ✗ Свързана с опит
- ✗ Специфична за определени области

РЕФЕРЕНТНА ВЛАСТ

- ✗ Произтича от харесване, оприличаване на някого
- ✗ Желание да се харесаме на този човек
- ✗ Харизма, обаяние
- ✗ Индивиди, които се ползват с уважение и възхищение
- ✗ Високи очаквания към тях

ИНФОРМАЦИОННА ВЛАСТ

- ✗ Произтича от достъпа до ценна информация
- ✗ Не непременно експертна информация
- ✗ Може да е сензитивна информация, с която да има риск да се злоупотреби
- ✗ Въпроси около конфиденциалност

БАЗИРАНА НА ВРЪЗКИ И КОНТАКТИ

- ✗ Чрез асоцииране – близост до влиятелни хора
- ✗ *Не какво знаеш, а кого познаваш*
- ✗ Чрез реципрочност – взаимно подпомагане, услуги и др.

РЕАКЦИИ НА ВЛАСТТА

- ✗ Подчинение – не приемане на позицията на другия, но подчинение заради награда или наказание
- ✗ Посвещаване – чрез идентификация (с групата или лидера) и интернализиране (на цел, идея, ценности)

РЕАКЦИИ НА ВЛАСТТА

- ✗ Съпротива – несъгласие и неприемане на искането
- ✗ Функционална – диалог, търсене на преразглеждане
- ✗ Дисфункционална – игнориране, саботиране, половинчатата работа
- ✗ Зависи силно от личностовите характеристики и подхода на лидера и на служителя

d.petrova@phls.uni-sofia.bg

ИЗГОТВЕНО ОТ ДОЦ. Д-Р Д. ПЕТРОВА



**ОРГАНІЗАЦІОННА
КУЛТУРА**

ДЕФИНИЦИЯ

Патерн на споделени ценности, вярвания, начини на поведение, приемани за подходящи и желани в дадена организация

Споделя се от всички членове

Помага на хората да се приобщят, да решават сложни ситуации

Предава се на новите членове

Повлияват тяхното поведение в последствие

ЕЛЕМЕНТИ

- Артефакти
- Вярвания
- Ценности
- Допускания (неизказани)

ХАРАКТЕРИСТИКИ

Иновации и поемане на рискове

Внимание към детайла

Ориентация към резултатите (независимо от методите)

Ориентация към хората

Ориентация към екипност

Агресивност

Стабилност

ФУНКЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

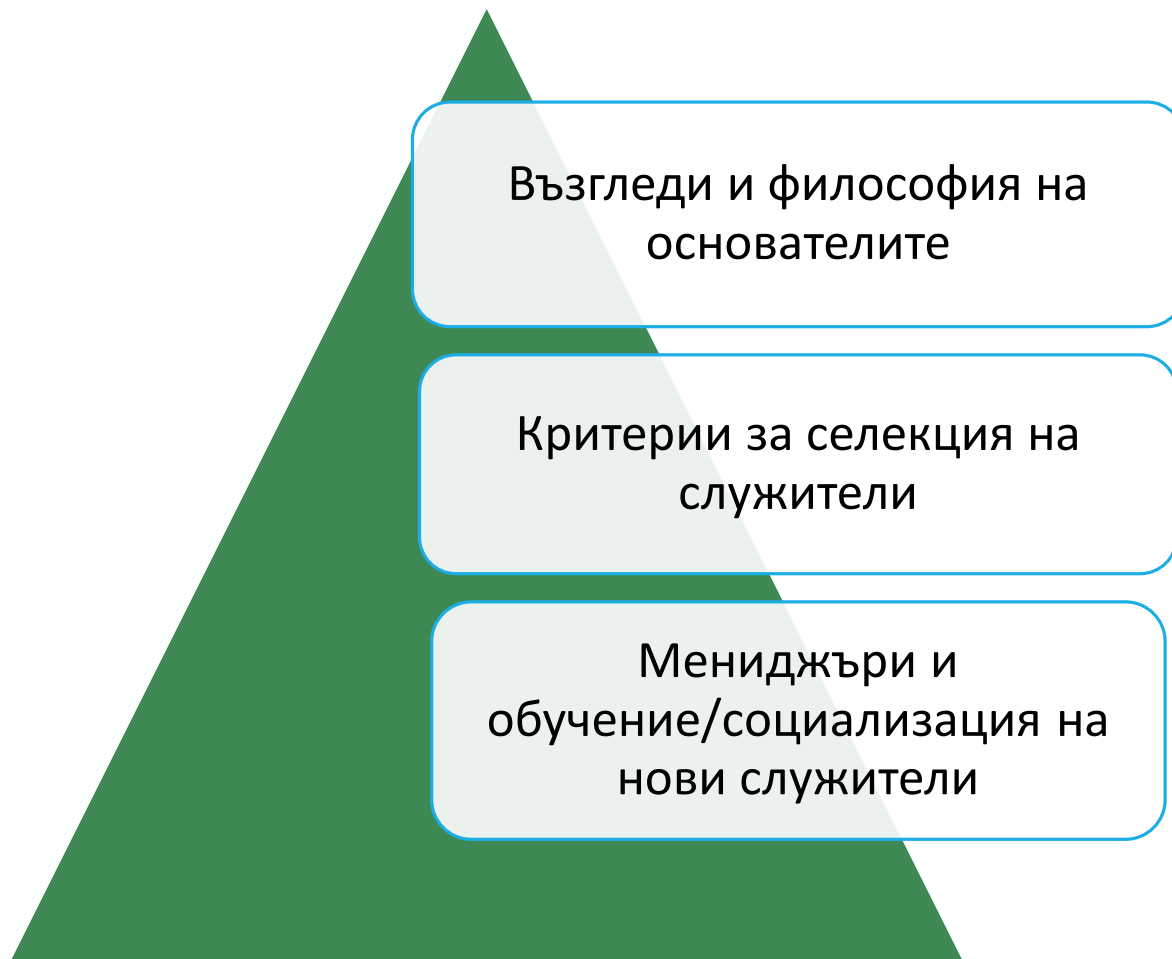
Придава идентичност на организацията

Създава усещане за мисия, принадлежност към нещо по-голямо

Създава стабилност

Въздейства като контролен механизъм

КАК СЕ СЪЗДАВА?



ДИМЕНСИИ ЗА АНАЛИЗ

Социабилност – дружелюбност, добри отношения, взаимна подкрепа без облаги

Солидарност – обединяване около обща цел (дори при лични противоречия)

МРЕЖОВА КУЛТУРА

Висока социабилност, ниска солидарност

Служителите са близки, често са роднини и приятели

Добри отношения, но често – липса на компетентност

Клики и групички

ПОДХОДЯЩА ЗА

Хора с добри социални умения

Емпатични

Ориентирани към работа в група

Склонни да завързват приятелства на работа

Най-добре работят в спокойна атмосфера

Не са прекалено ориентирани към детайла и прецизността

НАЕМНИЧЕСКА КУЛТУРА

Ниска социабилност, висока солидарност

Често силна съревнователност

Фокус върху резултати и цели

Отхвърляне и нетолериране на несправяне и затруднения

ПОДХОДЯЩА ПРИ

Силна ориентация към целта и постижения

Съревнователност

Склонност към рискове

Високо структурирани задачи

Готовност за директно конфронтиране, директно решаване на конфликти

ФРАГМЕНТАРНА КУЛТУРА

Ниска социабилност, ниска солидарност

Всеки сам изпълнява задачите си

Няма много контакти

Идентификацията с организацията е затруднена

ПОДХОДЯЩА ЗА

По-независими служители

Нямат нужда от групова работа

Аналитично ориентирани

Не се влияят лесно от критика

КОМУНАЛНА КУЛТУРА

Висока социабилност, висока солидарност

Добри отношения и високи постижения

Чувство за принадлежност и мисия

Често – харизматични лидери

Проблем – работохолизъм и заличаване на границите между личен и професионален живот

ПОДХОДЯЩА ЗА

Хора, които са екипни играчи

Силно отдадени на професията си

С потребност да принадлежат към нещо по-голямо

СТРАТЕГИИ ПРИ СЛИВАНИЯ НА КОМПАНИИ

Асимилация – едната култура асимилира другата (когато едната култура е слаба)

Разделяне – в различни офиси и звена (когато са много различни)

Интегриране – обединяват се елементи от двете култури и се формира нова (най-добре, когато и двете култури имат аспекти, които се нуждаят от подобрене)

ИЗГОТВЕНО ОТ:

ДОЦ. Д-Р Д. ПЕТРОВА,
КАТЕДРА РЕТОРИКА, ФФ,
СУ

E-MAIL: D.PETROVA@PHLS.UNI-SOFIA.BG