

*Culture and Leadership in Educational Institutions /
Култура и лидерство в образователните институции*

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ЛИДЕРСКО ПОВЕДЕНИЕ

Вяра Гюрова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Статията представя анализ на релацията организационна култура – лидерско поведение. Изясняването на спецификата на организационната култура е последвано от SWOT-анализ на различни организационни култури (според популярните класификации на Ч. Хенди и Д. Харгрийвс), с акцент върху възможностите и рисковете, които те крият за лидера на организацията. Очергани са и компетентностите (Р. Баятзис), необходими на лидера на образователната институция, в това число и на лидера на социално-педагогическата институция.

Keywords: culture, organizational culture, leader, leadership, leadership competency

Понятието „култура“ е трудно за определяне. Има множество и различни дефиниции и разбирания: от елитарно изкуство – познания и предмети („артефакти“) в областта на класическата музика, опера, балет, рисуването (художници, стилове и картини), скулптурно изкуство, архитектура, литература, история и т.н. - до владенето на изтънчени обноски (уважително поведение спрямо околните), език и стил на говорене. Но това са само видимите „белези“ на културата на едно общество или на един човек. Има и скрити „пластове на културата“ (ценности, идеи, разбирания, убеждения и пр.), които са не толкова важни и невидимо определят „видимата страна“ на човешкото поведение и културата на обществото.

Когато става въпрос за организационна култура, въпросът изглежда не толкова сложен.

Понятие за организационна култура

Подобно на понятието „култура“ в различните източници могат да се срещнат множество дефиниции за организационна култура (Организационна култура и управление на социално-педагогическите институции за деца, 2008: 137 – 138):

– системата от публично и колективно приети значения, които са валидни за определена група през даден период от време;

– съвкупността от символи, церемонии и митове, които разкриват основополагащите ценности и убеждения на организацията на нейните членове;

– доминиращата и свързващата съвкупност от споделени ценности, пренасяни чрез такива символни средства като разказите, митовете, легендите, анекдотите;

– съвкупността от споделени убеждения и ценности, които формират смисъла на институцията за нейните членове и им предоставят правила за поведение в техните организации;

– съвкупността от модели с различна степен на общност и на различен етап на еволюция, практикувани масово в организацията;

– онази социално-психологическа среда, която следва да мотивира служителите в една корпорация да се трудят всеотдайно, качествено, отговорно. Тя издига цели, с които те се идентифицират и които ги мотивират за използване на творческия си потенциал;

– разпространените в цялата организация и взаимно споделени: 1) стойности, норми и начини на управление; 2) приемане мисията на организацията; 3) възприемане на подходите за най-добро приспособяване към външната среда.

Според К. Еверард и Ж. Морис културата (или характерът) на организацията покрива такива неопределени сфери като нейния дух, ценностна система, стандартите, чрез които се оценяват нейният принос, личностните взаимоотношения, навиците, неписаните правила за поведение и дейността ѝ (Everard, and. Morris, 1996: 151). Върху организационната култура влияят нейният произход, спецификата на дейност (технологията), важни („драматични“) събития в историята ѝ, традиции, въплътени в символи и ритуали. Те са същевременно и важни елементи на организационната култура.

Затруднения и заблуждения могат да произтекат и от смесването на културата на организацията с културата на персонала. А когато става въпрос за училище или за социално-педагогическа институция, би следвало да се разграничава като нещо специфично и културата на учениците (или децата, отглеждани в тези институции).

Джойс Олдман предлага едно „полезно работно определение“ – „да се мисли за организационната култура като за начин, по който се извършва една работа, и начин, по който се отнасяме към хората“ (Олдман, 1994: 7). В този случай акцентът е поставен върху „технологията“ (разбирана като функциониране и управление на основната дейност на организацията) и междуличностните отношения. За да бъдат разбрани те по-добре, още през 70-те години на миналия век Р. Алън и С. Пилник предлагат сравняване на реалното отношение на членовете на организацията (на персонала) към определени ценности, които те наричат „норми“ (Олдман, 1994: 13). Според тях по-често „организационната действителност“ (която те определят като „отрицателни норми“) е далече от „идеалната ситуация“ – от „мита“ („положителните норми“).

Форма 1. Норми

Норми за:	Положителни норми	Отрицателни норми
<i>Организационна и лична гордост</i>	Проблемите на организацията са наши лични проблеми.	"Какво ме засяга, аз само работя тук".
<i>Изпълнение / майсторство</i>	Ориентирано към успеха.	Задоволяване с "достатъчно добро" изпълнение.
<i>Работа в екип Общуване</i>	Двупосочно и открито общуване – хората си помагат.	Противоречия, ненужна конкуренция между хора, групи, отдели.
<i>Лидерство и контрол</i>	Лидерите и началниците се грижат за хората и производителността и действат като помощници и поставящи норми.	Лидерите и началниците виждат първичната си роля като контролиращи и проверяващи (следят подчинените си).
<i>Рентабилност и ефективност на разходите</i>	Хората виждат връзката между печалбата и своето благополучие като служители.	Пропускат се/пренебрегват се възможностите за спестяване на разходи и за увеличаване на ефективността.
<i>Отношения с колеги и сътрудници</i>	Хората работят усърдно; отношението към всички е отношение на уважение и зачитане на достойнството; взаимоотношенията между организацията и служителите ѝ са от взаимна полза и изгода.	Организацията и нейните служители са склонни да възприемат себе си като хора с различни интереси и малко общи проблеми.
<i>Отношения с клиенти и потребители</i>	За служителите удовлетворяването на потребностите на клиентите и потребителите е ключът към личния и организационния успех.	На клиентите и потребителите се гледа като на "неизбежно бreme".
<i>Честност и сигурност</i>	Сигурността се приема сериозно; хората високо ценят своята собствена неприкосновеност и тази на другите.	Хората са безгрижни, нечестни или небрежни към резултатите и мерките за сигурност.
<i>Обучение и развитие</i>	Обучението и развитието се разглеждат като интегрална част на всичко, което става в организацията.	Обучението и развитието се разглеждат като маловажни и слабо свързани с ежедневната работа.
<i>Иновации и промени</i>	Хората са изпълнени с желание да търсят нови подходи и решения на бизнес проблемите.	Хората разглеждат новите начини за извършване на работата си с неоправдано подозрение и недоверие.

Авторите предупреждават за това, че много лесно положителните норми могат да се трансформират в „отрицателни“. Ще добавим, че този риск е толкова по-голям, колкото по-тежки са условията на труд, колкото по-малко е заплащането и същевременно критиката (негативното обществено мнение) е повече от признанието на усилията, които хората, работещи в дадена организация, влагат. А такава е ситуацията в много от социалните и социално-педагогическите институции в България.

Когато става въпрос за организационна култура, не може да се пропусне „класическото“ определение на Едгар Шейн¹). Според него организационната култура може да бъде разглеждана като изградена на три равнища:

1. **Първото – „най-видимо равнище“**, е това на **поведението и артефактите** (на повърхността е това, което се вижда, чува и усеща/чувства; към това се добавят „видимите продукти“ – език, технология, предмети, творби, стил на обличане, маниер на обръщение/общуване, митове и истории, символи и пр.) (Organizational culture, 2009: 2). Всичко това са видими индикатори за културата, но те могат да се окажат трудни за интерпретиране. „Артефактите и поведението могат да ни кажат също какво прави група хора, но не защо го прави“ (Organizational culture, 2009: 2).

2. **Второто равнище** на културата са **ценностите** – те до голяма степен определят поведението, но не могат пряко да се наблюдават. Може да има разлика между определените (уговорени) ценности и действителните ценности на хората. По-вероятно е хората да отнасят своето поведение към уговорените ценности. Сериозно влияние върху ценностите на групата оказва лидерът.

3. **Предположенията и вярванията** са **третото – „най-дълбоко“ равнище** на културата. Те са свързани с ценностите и съзнателното отношение към действителността. Възникват, когато решение на даден проблем се повтаря отново и отново. Свързани са с важни за хората неща, със смисъла, който виждат в различни действия, ситуации, поведение, с емоционални реакции и с потребността от стабилност. Според Дъглас МакГрегър, ако хората се третират постоянно в съответствие с определени предположения, те ще започнат евентуално да се държат в съответствие с тези предположения, за да бъде техният свят стабилен и предвидим (Schein, 1997).

Къде е мястото на лидера и лидерството в организационната култура?

В последните десетилетия се заговори за лидерско управление. Това извежда на преден план лидера и лидерството като функция, роля и позиция на ръководителя (Гюрова, 2009). По-конкретно, *когато става въпрос за дейностите, които лидерът изпълнява, се говори за функцията, когато*

става въпрос за поведението, което демонстрира – става въпрос за роля, а когато се визира назначението на един човек за ръководител – това е свързано със заемането на лидерска позиция (в случая – ръководна длъжност).

В случая става въпрос за формален лидер, т.е. за ръководителя като лидер – назначен или избран да ръководи организацията, и за начина, по който той (предпочита да) я ръководи. От една страна, според Е. Шейн лидерът оказва сериозно влияние върху ценностите на колектива и често ги определя. Това може да бъде целенасочено или не. Неговото поведение се определя от управленския му опит, от това колко голяма или малка е организацията, доколко познава колектива, който (трябва да) ръководи, доколко задачите са спешни и важни и по-рядко – от някои особености на характера му. Лидери (назначени ръководители) без голям опит или идващи от други организации („отвън“) предпочитат авторитарния стил на управление, защото това им дава самочувствието, че всичко е под контрол.

От друга страна, организационната култура може „да моделира“ в известна степен лидера на организацията чрез колективното мнение, позиция и реакция. С други думи, колективът може да провокира, понякога и да наложи, определено поведение на лидера. И това е валидно в голяма степен за образователни или за социално-педагогически институции (организации), които имат някои специфични черти:

– те не са стопански или бизнес организации и в този смисъл икономическата ефективност (печалбата) не е водещ приоритет (дори при недържавните институции);

– целите и организацията на работа са в съответствие с държавни образователни изисквания (или други, нормативно определени стандарти) и са съобразени с потребностите на „клиентите им“ (учащи или деца с дефицит на социални грижи);

– за някои от организациите набирането и задържането на квалифициран персонал може да се окаже проблем поради ниско заплащане или потрудни условия на труд.

Следва да се отчита, че при тези организации и поради хуманитарния им характер главен инструмент за управление се явява културата на организацията, разбрана като норми, ценности, идеали, вярвания, традиции, знания, информация. Те могат да променят стила на управление на един нов ръководител (лидер) или да го заставят да се съобразява с тях. Това за лидера означава, че трябва да има специфични познания за различните видове организационни култури (за техните предимства и недостатъци), за да ги разпознава и управлява. Форма 2 представя SWOT-анализ на някои от най-популярните организационни култури.

Факт е, че всички видове култури имат своите силни страни и слабости, но откриват и възможности пред ръководството, преподавателите и учащите (децата в институциите). За да се справи успешно като лидер, ръководителят трябва да притежава лидерски компетенции, които всъщност са „*способност за лидерство*“. Те ще му помогнат да накара другите да го следват и да му вярват. По-конкретно, това са *знания, умения и опит* за:

– *разработване на визия на организацията* – определяне на цели, мотивиране на хората да ги изпълняват, оказване на влияние върху подчинени и партньори, постигане на съгласие, реализиране на промени;

– *създаване и ръководство на екип* – чрез създаване на дух на сътрудничество и сплотеност за постигане на целите; бързо преминаване на етапите на бушуване и нормиране и навлизане във фазата на реализиране на целите;

– *бързо и точно оценяване на ситуацията* – поемане на отговорност, когато е необходимо, на правилни и навременни действия;

– *бързо справяне с критични ситуации и конфликти* – прилагане на стратегията „печалба-печалба“, което носи удовлетвореност и на двете страни;

– *управление на проекти* – спазване на сроковете и постигане изпълнението на заложените предварителни цели и очаквани резултати;

– *прилагане на стратегии за включване на подчинените във вземането на решения* – участие в планирането и реализирането на задачите; овластяване на подчинените; постигане на индивидуален успех и постигане на благополучието на организацията;

– *обучение на подчинените* – възприемане на грешките като учебни средства, създаване (обучение) на бъдещи лидери чрез включването им в менторски²⁾ програми, даване и получаване на обратна връзка за резултатите, консултиране, обучение и кариерно развитие на подчинените и пр.

Форма 2. SWOT-анализ на организационни култури³

Силни страни (предимства) (S)	Слаби страни (недостатъци) (W)	Възможности за ръководителя (лидера) и организацията (O)	Заплахи/Рискове за ръководителя (лидера) и организацията (T)
Класификация на културите по Ч. Хенди (Handy, 1986)			
Култура, ориентирана към властта („Пааяк“)			
<p><i>Най-добри резултати дава при малки (например частни) и ново-създадени организации.</i></p> <p>Всичко е под контрол (лидерът/лидерът е „паякът“ в центъра на мрежата, който определя и контролира всичко и всички). Лидерът (и управленският екип) взимат всички решения. Организацията може да реагира бързо на всички необходими промени. Хората са мотивирани за постигане на успех и по-високи властови позиции.</p>	<p>Всичко зависи от компетентността на ръководителя: „...без паяка паяжината е мъртва. Ако паякът е слаб, покварен или инертен, или наема погрешните хора, организацията също е слаба, покварена, инертна и зле осигурена с персонал“ (Handy, Ch.L., 1986: 86). Информацията до ръководството идва чрез „любимците“ на шефа (хора и групи).</p> <p>Липсва добра комуникация между подчинените. Хората се самоопределят като успяващи или не в зависимост от мястото си в йерархията.</p>	<p>Лидерът, тип Зевс (авторитарен ръководител), може да „диктува правилата на играта“ и по този начин да създаде една добра организация. Да помогне на неопитните (и новоназначените) преподаватели и служители по-бързо да разберат какво се очаква от тях.</p> <p>Да създаде едно организирано „семејство“. Да използва амбициите на хората за целиите на организацията.</p> <p>Организацията и лидерът ѝ могат да бъдат гъвкави в зависимост от потребностите на пазара на образователни услуги.</p> <p>Организацията може да се поддържа в конкурентноспособна форма.</p>	<p>Лидерът да не забележи позитивни качества, полезни за организацията, у неамбициозните или притесняващите се добри преподаватели. Лидерът да поощри нездравява и нелоялна конкуренция между преподавателите/служителите.</p> <p>Да възникне напрежение между преподавателите/служителите, което може да се пренесе и в работата с децата.</p> <p>Проява на емоционално неустойчиво поведение на подчинените поради силния контрол.</p> <p>Да възникнат конфликти, в т.ч. провокирани от настроенията на ръководителя.</p> <p>Лидерът да се изолира сред „приятелски кръг“ и да загуби представа за реалността.</p>

Култура, ориентирана към личността („Галактика / Вселена от звезди“)		
<p>Най-добри резултати дава при организация, създадени на основата на общи интереси.</p> <p>Човекът е в центъра на организацията – залага се изцяло на уменията и потенциала на хората, които определят както личната им кариера, така и успеха на организацията. Хората знаят правата и отговорностите си.</p> <p>Има съответствие между нормите на работа и професионалната квалификация на преподавателите/служителите.</p> <p>Ограничение на формалностите. Постиженията на всеки служител са забелязвани и оценени.</p>	<p>Почти липсват правилна. Слаб контрол от центъра.</p> <p>Слабо взаимодействие между членовете на организацията. Парите никога не са достатъчни - добрите специалности искат по-високо заплащане.</p> <p>Налице е конкуренция между членовете на организацията за себе-доказване.</p>	<p>Лидерът, тип Дионисий, може да създаде такива условия, че хората да постигат целите си. Повишаване на личната мотивация на преподавателите/служителите като резултат от високи постижения.</p> <p>Лидерът може да използва потенциала на преподавателите/служителите в интерес на учащите и на организацията.</p> <p>Организацията може да бъде преуспяваща и ефективна поради качеството на преподавателския състав.</p>
<p>Най-добри резултати дава при големи организации.</p> <p>Ясни правила и процедури – атмосфера на сигурност и стабилност.</p> <p>Професионалните позиции съответстват на точно определена професионална роля, разписана в длъжностната характеристика. Контрол върху качеството.</p>	<p>Бюрократична култура: доминира властта на ресурсите (човешки и финансови); пирамидална структура, при която комуникацията и обменът на информацията е затруднен; правила и инструкции за всичко, които затрудняват мобилността.</p> <p>Трудно подвижна структура – липса на гъвкавост.</p>	<p>Лидерът, тип Аполон, може да създаде стройна и хармонична структура в интерес на работата.</p> <p>Лидерът може да стимулира и оценява добрите служители на базата на една добра и позната на всички система за оценяване на качеството.</p> <p>Лидерът може да се погрижи за перманентна квалификация на персонала.</p>
<p>Обезличаване на отделни служители.</p> <p>Недоволство и/или неудовлетвореност от страна на „нестандартните“, на творчески ориентирани служители.</p> <p>Неадекватна, забавена реакция в условията на конкуренция и потребността от бързи промени.</p> <p>При недостиг на средства и подценяване на фактора квалификация на персонала организацията може да стане неконкурентоспособна.</p>		

Култура, ориентирана към задачата („Мрежа“)		
<p>Най-добри резултати дава при организации, в които се работи по проекти.</p> <p>Гъвкава организация (матрична структура; мобилност на персонала; спестява наемането на допълнителен персонал...) и бързи реакции.</p> <p>Сравнително слаба йерархия. Доверие в персонала/в хората – в тяхната инициативност, енергичност и отговорност.</p> <p>Делегиране на отговорности.</p> <p>Разностранны комуникации между персонала – стимулира се обменът на опит.</p>	<p>Ограничено е обновяването на персонала.</p> <p>Пренатовареност на персонала с повече задачи в едно и също време.</p> <p>Един подчинен има повече от един началник в едно и също време.</p> <p>Символични граници на „допустимото“ при избора на действителна свобода на персонала.</p>	<p>Лидерът, тип Атина Паллада, има възможности за: – прегрупиране на състава в зависимост от конкретните задачи; – поемане на повече работни проекти; – бързи реакции в условията на конкуренция; – повишаване на увереността и самочувствието на персонала чрез възможностите за изяви в различни задачи и ситуации.</p>
<p>Тъй като се разчита на таланта, амбициите, младостта на служителите, може да се създаде (и стимулира) напруженост и подценяване на преподавателите и служителите (които също могат да са добри и полезни с опита си).</p> <p>Риск от:</p> <ul style="list-style-type: none"> – надценяване и самонадценяване при определени преподаватели и служители; – пренатоварване и от „ефекта на изгарянето“ на най-амбициозните служители; – стадане на качеството – риск от „имитация“ на изпълнението; – вземане на не най-добрите решения в даден момент. 		
Класификация на културите по Д. Харгрийвс (Hargreaves, 1995)		
Формална (традиционен тип) култура (тип А)		
<p>Управление, ориентирано към изпълнението на задачите и целите. Подреден, програмиран и дисциплиниран живот в образователната организация.</p> <p>Правила и норми.</p> <p>Ясно разпределение на властта и отговорностите (йерархична структура и култура).</p> <p>Високи изисквания и към учащите, и към учителите – стремеж към качество.</p>	<p>Цялата власт в ръцете на лидера. Авторитарен стил на управление.</p> <p>Санкциите са основно средство на принуда за изпълнение на задачите.</p> <p>Разграничение и липса на взаимодействие между директора и служителите, служителите/учителите и децата.</p>	<p>Всичко може да се предвиди.</p> <p>Високи постижения в резултат от изпълнението на задълженията на всички членове на организацията.</p> <p>Висока ефективност по отношение на целите.</p>
<p>Риск от:</p> <ul style="list-style-type: none"> – социална и емоционална изолация на учащите от учителите и служителите; – неудовлетвореност и напружение; – нуждаещите се деца да не получават нужната помощ от учителите и служителите; – пренебрегване на изяви, свободата и творчеството. 		

Култура на благополучието (Тип В)		
<p>Управление, ориентирано към човешките взаимоотношения – либерално-демократичен стил. Демократични взаимоотношения между всички членове на организацията.</p> <p>Отпускане, уютна, протекционистка атмосфера.</p> <p>Подход „ориентиране към уча- щия/ към детето“ – фокусиране върху индивидуалното му разви- тие в една „подхранваща“ среда. Висока ефективност по отно- шение на удовлетвореността от процеса.</p>	<p>Пренебрегване (до подмяна) на учебните цели със социално значими цели, като социалното обединяване, адаптиране. Ниска високостепенност към участниците.</p>	<p>Всички са спокойни и доволни от атмосферата – малък брой дисциплинарни отклонения.</p> <p>Възможност за всеки да напредва със свое темпо и свой ритъм.</p> <p>Възможности за изява и свобода на всеки член на организацията.</p>
<p>Риск от:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отпускане и не съвсем отговорно отношение към задачите; – недобри учебни постиже- ния при някои (повечето) от участниците поради липса на високостепенност; – прекратчване на границите на необходимата педагоги- ческа дистанция; – объркване на учителите по отношение на ролите им поради смесване или подмя- на на образователните със социални цели и роли. 		
Оранжевия култура (Тип С)		
<p>Управленски подход „ориенти- ране към задачата“ – към високи учебни постижения и успех от всички.</p> <p>Висока степен на контрол и съгласие.</p> <p>Норми и мерки, насочени към участие на всички членове на организацията в основните дей- ности.</p> <p>Стимулиране и поощряване за успех.</p>	<p>Голям натиск чрез общността върху всеки член на орга- низацията, за да даде най-доброто от себе си („емоционален шантаж“. Въздействие върху амбициите.</p> <p>Напрежение за препо- давателите/служите- лите.</p> <p>Ограничена незави- симост, автономност и индивидуалност.</p>	<p>Възможност за:</p> <ul style="list-style-type: none"> – високи до блестящи постижения при амбициоз- ните учители и служители и за висока удовлетвореност от процеса; – засилване на егото (на самочувствието) чрез успеха.
<p>Риск от:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „изгаряне“ поради прена- прежение; – посредствени резултати при емоционално по-неус- тойчивите и неудовлетворе- ност от процеса; – развиване на комплекси за малостепенност у несправящите се. 		

Култура на оцеляването (Тип D)		
<p>В този вариант нищо позитивно не може да се открие, освен факта, че може да се получи документ без много напрежение и учене.</p>	<p>Пълна дезорганизация, липса на контрол и помощ. Слаби резултати. Лоши междучино-стни отношения. Ниско ниво на високателност на всички равнища. Голямо текучеството и отсъствия. Ниска ефективност – както по отношение на резултатите, така и на удовлетвореността от това, което са като цяло.</p>	<p>Възможност за „нищо направено“ – за спокойно прекарване на времето, за забавление и почивка по време на занятията.</p> <p>Неудовлетвореност у по-амбициозните на всички равнища от загубата на време, от липсата на помощ, от резултатите.</p> <p>Риск от загуба на „клиенти“ за организацията.</p>
Идеалната култура (Тип E)		
<p>Оптимален баланс между социалния контрол и социалната сплотеност.</p> <p>Високи очаквания и високи изисквания към всички членове на организацията.</p> <p>Взаимопомощ и подкрепа.</p> <p>Справедливо възнаграждение за труда.</p> <p>Въпреки високателното ръководство, институцията е много приятно място (с добър, позитивен микроклимат).</p>	<p>Прекалено идеално, за да е истинско.</p>	<p>Високи постижения на всеки член на общността.</p> <p>Висока степен на удовлетвореност от процеса и атмосферата.</p> <p>Висока ефективност.</p> <p>Висок имидж на институцията в обществото.</p>
<p>Риск при по-сериозни затруднения и проблеми (провокирани от външната среда) „ореолът“ на организацията да падне и социалната реакция да бъде по-жестока отколкото към други – не толкова идеални организации – в подобна ситуация.</p>		

Американският професор по организационно поведение Ричард Боятзис⁴⁾ (Boyatzis, 2008; Boyatzis, 1982; Boyatzis' management competencies, 2013) определя различни групи компетентности на мениджърите (в нашия случай лидерите са висши мениджъри):

– седем прагови компетентности⁵⁾– за: прилагане на власт (властта да социализира); точна самооценка; позитивно мислене (за хората и за другите); спонтанност (на изразяването и решенията); логическо мислене; използване на концепции, данни, структури и модели; управление на груповите процеси (и усъвършенстване на средата);

– пет групи „висши компетентности“: *Първа група – свързани с управлението на целите и дейностите* (ориентация към ефикасност; грижа за въздействието върху подчинените чрез властта; активност и отговорност за действията; диагностика и използване на различни концепции в практиката); *Втора група – компетентности, свързани с лидерството* (способност за концептуализиране (на модели и взаимовръзки); демонстриране на самоувереност; вербални презентационни умения; умения за логическо мислене); *Трета група – компетентности, свързани с управлението на човешките ресурси* (използване на властта за социализиране (включване на подчинените в мрежи и йерархични структури; решаване на конфликти и сближаване на хората); управление на груповите процеси – улесняване на съвместната и екипната работа за постигане на общи цели; точна самооценка; положително мислене); *Четвърта група – компетентности, свързани с вниманието към другите без предразсъдъци и предубеждения* (самоорганизация и самоконтрол; издръжливост и приспособимост); *Пета група – компетентности, свързани с управлението на подчинените* (грижа за усъвършенстване на подчинените; спонтанност и използване на личната власт).

Повече от компетентностите, описани от Боятзис, биха били много полезни на лидера на образователни институции и на лидера на социално-педагогически институции (Boyatzis' management competencies, 2013):

– *ориентация към ефикасност*⁶⁾ – тази компетентност корелира с управленската нагласа и стремеж за изпълнението на предварително заложените цели, но с възможно най-малките разходи на ресурси. Последното е важно, предвид ограничените финансови средства и човешки ресурси за сектора;

– *загриженост за въздействието чрез властта* – тази компетентност корелира с умението да се използват всички видове власт в организацията (властта на възнагражденията и наказанията, властта на авторитета или на експертността, властта на примера или еталонната власт, властта на правото и закона, в т.ч. на вътрешния правилник/правилници и кодекси), властта на информацията, която притежава и получава първи, властта на договореното и договарянето, властта на организационната култура и нейните лостове на въздействие (елементи) – норми, ценности, традиции и пр.) за постигане на целите на организацията в съответствие с потребностите на „клиентите“;

– *използване на силата да социализира* – тази компетентност корелира с лидерската роля на ръководителя – с умението да използва харизмата и силата си да убеждава чрез създаването на приятелска атмосфера, в която всички да се чувстват добре и приобщени към общите цели. Тази компетентност му дава възможност да влиза в ролята на посредник и конфликт-мениджър и да обединява подчинените си, за да работят в сътрудничество. Всъщност използването на силата да социализира прави ръководителя-лидер център на колегиалния модел на управление, който се отличава с демократичност и хуманност;

– *активност и инициативност* – тази компетентност корелира с доверието на ръководителя в подчинените му и със склонността да ги овластява винаги, когато има сигурността, че ще се справят сами;

– *проява на самочувствие* – тази компетентност (и качество на лидера) корелира с увереността му, че ще се справи и с вярата му в себе си, собствените си ценности и идеи. Увереният ръководител умее да вдъхне самочувствие и увереност и у подчинените си, което е важно за техния успех;

– *умения да говори* – тази компетентност корелира с необходимостта лидерът да постига всичко чрез думите, да убеждава, да използва и езика на тялото в подкрепа на това, което казва, и за целите на обратната връзка, която дава на учителите, служителите и учащите. Ораторското умение изисква способност да се използват подходящи атрактивни примери и метафори, които, допълнени от визуална помощ (чрез съответните технически средства), засилват убедителността и внушаемостта на посланието;

– *концептуализация* – тази компетентност корелира с ролята на лидера да бъде лицето на организацията в обществото, участник в дискусии и преговори, партньор и сътрудник в общи образователни проекти, да създава добър имидж на организацията, опирайки се на убедителни концепции, идеи и логически връзки;

– *умения за използване на концепциите с прагматична (предварително ди-агностицирана) цел* – тази компетентност корелира с необходимостта лидерът да трансформира полезни абстрактни идеи и модели в конкретни, практически ориентирани примери и възможности, превръщайки ги в прагматични средства (инструменти) за постигане на управленски решения, като въвлича в процеса и преподавателите;

– *управление на груповите процеси* – тази компетентност на ръководителя-лидер корелира с ролята му на „екипен играч“ и на ръководител на управленския екип. Това означава да може да издига значими за всички цели (свързани с мисията и визията на образователната организация), да разпределя (или насочва разпределянето) на ролите в групата (управленския екип и педагогическия колектив), да предлага полезни начини за съвместна работа и да улеснява екипната работа като цяло.

Всички тези компетентности могат да бъдат научени и развити като елемент от учебното съдържание на програмите по образователен мениджмънт, мениджмънт на социално-педагогическите институции и особено чрез практическата подготовка (тренингите и практикумите), както и чрез цялостната организация на процеса на подготовка на специалисти за сектора на образованието и социалната работа. И в това е безспорната роля на университетите.

БЕЛЕЖКИ

1. Едгар Шейн – американски социален психолог (с швейцарски произход), основател на направлението в мениджмънта „Организационна психология“.
2. SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats.
3. Ментор – наставник.
4. В книгата си „Компетентният мениджър. Модел за ефективно поведение“ (1982) Ричард Боятзис прилага емпиричен, „тотално системен“ подход при определянето на онези характеристики на мениджърите, които им дават възможност да се проявяват като ефективни мениджъри във всякакви мениджърски професии (позиции). Моделът е разработен въз основа на мащабно проучване на качествата на 2000 мениджъри от 41 различни позиции в 12 организации.
5. „Прагова компетентност е общото познание, мотив, отличителна черта, мнение за себе си, социална роля или умение, което се явява основно за упражняване на една професия, но не е причинно свързана с по-доброто (с превъзходното) професионално поведение“ (*Richard Boyatzis, 2013*).
6. Ефикасност и ефективност не са синоними. Ефективността се свързва с постигането на определени резултати и удовлетвореността за участниците в процеса. Ефикасността също е свързана с постигането на резултати, но с най-малък разход на средства, време и енергия.
7. Организационна култура и управление на социално-педагогическите институции за деца (2008). Сборник с научни статии и студии. (Състав. Б. Кривирадева). Габрово: Екс-прес.
8. Organizational culture (2009). In: Strategic Leadership and decision Making. On-line book of the Industrial College of the Armed Force <http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/book/lookupid?key=olbp20114> 5.2.2009)
9. Boyatzis' management competencies. (2013). http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm
10. Organizational Change. Organizational Culture (2009). <http://www.soi.org/reading/change/culture.shtml>
11. Organizational culture. (2004). In: Aiman-Smith, L. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation.– http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf

12. Organizational culture. (2008) In: Strategic Leadership and decision Making. On-line book of the Industrial College of the Armed Force <http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/book/lookupid?key=olbp20114>

ЛИТЕРАТУРА

- Гюрова, В., Георгиева, В., Божилова, В., Кривирадева, Б. (2009). *Въпроси на образователния мениджмънт*. Габрово: Екс-прес.
- Олдман, Д. (1994). *Разбиране на организационната култура*. Книга 8, ВЗВ784. Ефективният мениджър. Първо бълг. издание, София: НБУ.
- Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century – Journal of Management Development*, Vol. 27, 1, pp.5-12.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, Richard. (2013). http://en.wikiquote.org/wiki/Richard_Boyatzis - 15.3.2013.
- Everard, K.B. and Morris, G. (1996). *Effective School Management*. 3rd ed. London.
- Handy, Ch.L. (1986). *Understading schools as organizations*. London.
- Hargreaves, D. (1995). School Culture, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, , Vol. 6, N 1.
- Schein, E. (1997). Organizational Culture & Lidership. <http://www.tnellen.com/tesd/tc/schein.html> – 15.8.2008
- Smirich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3) 1983.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP BEHAVIOUR

Abstract. The article presents an analysis of the relation organizational culture – leadership behavior. The author clarifies specificity of the organizational culture and offers a SWOT-analysis of different organizational cultures, according to the popular classifications of Ch. Handy and D. Hargreaves. The stress is put on opportunities and threats for leader of the organization. The needed competencies (according to R. Boyatzis) for leader of the educational organization, including for leader of a social child institution are presented.

✉ **Prof. Viara Gyurova, DSc**
Faculty of Education
Sofia University
15 Tsar Osvoboditel, Blvd.
E-mail: viaragyurova@abv.bg