



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ДЕПАРТАМЕНТ ПО БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ

Организационна култура и лидерство

по примера на НПСС

КУРСОВ ПРОЕКТ ВАРВ 847
КЪМ КУРС ВАРВ 806 „ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА”

Автор: Христиан Даскалов, Ф44967
Дипломант в БП «Бизнес администрация»

Преподавател:

доц. д-р инж. Кирил Геннадиев Радев

13.06.2013г.,
гр. София

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
2. ИЗЛОЖЕНИЕ.....	4
2.1. ОПИСАНИЕ НА ОБЕКТА НА ИЗСЛЕДВАНЕ.....	4
2.2. АНАЛИЗ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА.....	8
2.3. АНАЛИЗ НА ЛИДЕРСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	10
2.4. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ ЛИДЕРСТВО И КУЛТУРА.....	18
3. ИЗВОДИ, ПРЕПОРЪКИ, ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	25
4. ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	27

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Основна цел на настоящото изследване с обект - организационната култура и лидерството в организацията, по примера на Националното представителство на студентските съвети (НПСС), ще бъде да докаже практическата приложимост на научните постулати в сферата на организационното развитие и по-конкретно в сферата на организационната култура и взаимовръзките ѝ с лидерството в организацията..

При разглеждането на настоящата тема ще бъдат взети предвид характеристиката, елементите, вида, типа и функциите на организационната култура, такава каквато е наблюдавана в рамките на НПСС като една от най-големите обществени организации в страната, представляваща и защитаваща интересите на повече от 280 000 български студенти.

Профилът на изследваната организация е удачна възможност и за разгръщането на аргументация по една от под-целите на изследването – да покаже чрез примери от практиката в управлението на процесите на организационно развитие в съвременните обществени организации с идеална цел, каквато е НПСС, че тези процеси не се различават от процесите и практиките, прилагани в модерните стопански организации, възприемащи принципите на социално отговорния бизнес. И че това съвпадение следва да бъде в основата на едно по-широко разбиране в научните и експертни среди за термина „социално предприемачество” и „социален предприемач”, излизащо извън рамките на пазара и обединяващо заедно организации както от частния, така и от общественния сектор, възприели и прилагачи в работата си общи принципи на организационното развитие и общи черти в разбиранията си за организационната култура и лидерството в организацията.

За постигането на тези цели ще бъдат внимателно изследвани взаимовръзките и взаимозависимостите между организационната култура и останалите елементи, характеристики и особености на управлението на НПСС и по-конкретно между организационната култура и характеристиките на лидерството в организацията във всичките му аспекти.

При осъществяването на анализа ще бъде приложен научният инструментариум, използван в сферата на изучаването на организационната култура, в контекста на нейната роля и функции в организацията както и по повод на подходите, използвани

при формулирането ѝ, нейното разработване, прилагане, изпълнение и контрол в рамките на конкретния случай, касаещ НПСС като обект на изследването.

На база на наблюденията и направения анализ ще бъдат изведени някои препоръки и евентуални алтернативи в насока подобряване на синергията по оста *„организационна култура – лидерство – стратегически цели”* за повишаване ефективността в дейността на организацията и превенция и разрешаване на конфликтите в структурата на НПСС .

2. ИЗЛОЖЕНИЕ

2.1. Описание на обекта на изследване

Националното представителство на студентските съвети в Република България е учредено през месец март 2000 г. в град Свищов в изпълнение на чл. 73а от Закона за висшето образование (ЗВО). НПСС е единственият законоустановен национален орган за защита на общите права и интереси на студентите и докторантите и се състои от председателите или делегирани представители на студентските съвети от всички 51 висши училища в България, изграждащи т.нар. „Общо събрание”, което като паралел в корпоративния сектор наподобява общото събрание на акционерите в една публична компания. НПСС има за главна цел утвърждаването на студентските съвети като основни и значими партньори на ръководствата на висшите училища в стремежа им за развиване на качествено европейско образование с висока степен на практическа насоченост. В тази връзка организацията работи за повишаване качеството на обучение, създаване на предпоставки за израстване на младия научен потенциал на страната, повишаване степента на самоуправление, взаимстване на добри практики в областта на мобилността и развитието на кариерните центрове по места и др.

Националната организация развива редица извънаудиторийни форми и проекти, целящи да обогатят академичния живот в страната и да развият ключови компетенции в студентите, свързани с техните личностни и социални умения за работа в екип. Един от основните приоритети на НПСС в тази връзка е изграждането и поддържането на активен диалог с бизнеса и държавните институции, отговарящи за политиката по отношение на висшето образование в страната, и в частност с Министерството на образованието, младежта и науката, Министерство на физическото възпитание и спорта и др., които са партньори на най-големите инициативи на организацията:

- „Летен университет“;
- „Зимна Балканиада“;
- Конкурс „Студент на годината“;
- Форум „Бизнесът и образованието“;
- кръгли маси, конференции и студентски научни, академични, художествено-творчески и спортни форуми по университети.

Един от големите проекти на организацията - „Икономиада 2013“ ще бъде обект на разглеждане в публикацията във връзка с това как организационната култура влияе върху процеса на вземане на решения в организацията от страна на лидера според научната класификация, разглеждана в рамките на изучавания курс.

2.1.1. Сходства със стопанските организации и техния мениджмънт

Присъединяването към една организация става на две нива – веднъж формално (чрез сключването на договорни отношения) и втори път неформално – чрез т.нар. „психологически контракт“, който подрежда отношението между индивидуалните ценности и тези на организацията.¹ Именно това обстоятелство обуславя значимостта на организационната култура в областта на стратегическото управление. А най-силно този дуален модел на възприятие на принадлежност на индивида към организацията е изразен в организациите с идеална цел, където контрактните отношения по-скоро се явяват допълващи и подпомагащи скрепяването на вече сключения с оглед на присъединяването „психологически договор“. Ето защо за обект на изследването е избрана една обществена организация при която организационната култура като „система на общи и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент“ (Pettigrew, A.M. 1979) има особено голяма значимост за формите и проявленията на лидерство в организацията и постигането на стратегическите цели пред мениджмънта – въпроси от интерес за настоящата публикация и курса по организационна култура като цяло.

Следва разбира се, да се отбележи и обстоятелството, че освен по организационната си структура, НПСС като обществена организация, имаща своето общо събрание и управителен борд, избран от членовете на събранието да ръководи дейността на организацията, наподобява публичните компании и по още един важен за организационната култура показател, който ни дава основание да анализираме тази

¹ Паунов, М., Организационна култура, Дино-ИМ, София, 1996

организация, поведението на нейните съставни единици и цялостния ѝ мениджмънт в контекста на темата на курса „Организационна култура”, а именно – проявлението на самите културни форми, което е сходно на общовъзприетото за организациите в стопанския сектор. Така например, и тук проявленията на организационната култура са главно в две основни направления – поведенческо и когнитивно. Съдържателно те се отнасят както за съставните части на организацията - нейните членове и персонал, ръководства, функционални области, така и за елементите на обкръжаващата ѝ среда – общественост, медии и т.н.

Ако трябва да се говори за наличието на някакви разлики, те са по-скоро вторични дотолкова доколкото касаят в по-голяма степен средата, условията в които оперира организацията, отколкото принципите на които тя оперира, сходни с тези на организациите от стопанския сектор. Така например, вместо изцяло конкуриращи се организации в класическия смисъл на икономическата теория (*поставяща личните интереси като основен мотив за предприемане на дейност в стопанството*), има организаци-съперничещи си с НПСС, с оглед на предоставяната към крайния бенефициент (*в лицето на българския студент*) застъпническа услуга. Такива отношения на съперничество, каквито има и в други сектори на обществено и институционално представителство – при синдикатите, при работодателските организации, предполагат форма на конкуриране, описана в съвременната икономическа теория и практика – към високо качество, чрез неценови лостове за влияние (*тъй като сама по себе си услугата е социална*).

Социалният характер на застъпническата услуга обаче, не я обезценява откъм стойност на вложените в обезпечаването на осигуряването ѝ организационни и финансови ресурси. Оттам това не намалява и значимостта на доброто управление на тези ресурси, което се изисква и което предполага придържане към всички основни принципи на организационния мениджмънт в стопанския сектор, касаещи индивидуалната мотивация, ангажираност, модифицирането на индивидуалното трудово поведение, междуличностното поведение, управление на груповите процеси и т.н. Напротив, участието в дейността на организационна структура като НПСС в много по-голяма степен откроява нуждата от задоволяване, чрез създаването и развитието на подходящ организационен климат, на значим кръг от потребности като „обвързване”, „приобщаване”, социални” и др. Социалната работа в този смисъл, освен че заема особено място в организационната теория, има и все по-голямо значение за развитието на съвременната социално-икономическа структура на нашето общество.

Що се отнася до финансовите ресурси, обезпечаването на разходите по предоставянето на социалната услуга (преки и за обслужващи дейности²) се осигурява чрез финансирането на НПСС с твърд процент от таксите за обучение - от 0,1 до 3%³, в зависимост от типа на висшето училище – държавно или частно. Така на практика, разликата с класическата теория за конкурентното поведение в основата на дейността на стопанските организации, което има своя ефект върху вътрешно-организационната структура и поведение, се заключава в това, че липсва конкурентното начало по оста „продавач - купувач” и съпътстващото тази ос противоречие в интересите и действията на двете страни. Това обстоятелство отново се явява в подкрепа на избора на обществена организация като НПСС за обект на настоящото изследване, тъй като изкарва на преден план „обществената оценка” като резултат от труда, който е много повече от източник на средства за съществуване на организацията и нейните членове.

Следователно, на база направения по-горе анализ, може да се заключи, че НПСС, макар и обществена организация, не контрастира по повод на принципите, на които функционира, от дефиницията за „предприятие“ като обособяване на различни ресурси – човешки, материални, финансови, нефинансови и други с цел осъществяване на разнообразна по рода си дейност, която в случая, понеже не е насочена към

² Мероприятия, свързани с основната дейност на организацията представляват организирането и провеждането на обществени форуми, конференции, кръгли маси, обучения, масови мероприятия и пътувания по служебни въпроси в университетите и университетските центрове както в страната, така и в чужбина, в рамките на мрежата на Европейския студентски съюз. Обслужващи са административните разходи, които с оглед мащаба на мрежата на НПСС на национално ниво и всички 51 висши училища с клонове на организацията в лицето на студентските съвети по места, не са никак пренебрежителни.

³ Това финансиране се осъществява по административен път, съгласно Закона за висшето образование на чиито разпоредби висшите училища подчиняват своите действия, макар и в рамките на съответната степен на академична автономия. С други думи – на лице са принципи на функциониране на организацията, сходни с тези на стопанските структури, но регулирани по административен път от гледна точка на обезпечаване на основната дейност въз основа на социалната ѝ значимост. Ако трябва да бъде търсено сходство с организации от стопанския сектор, такова може да бъде намерено в онези саморегулиращи се браншове, където съществуват браншови съюзи, предоставящи определени услуги, общодостъпни за сектора на база абонамент, членски внос или чрез директно заплащане на услугите, които най-често са в сферата на застъпничеството, консултантската дейност, контрола по качеството, стандартизацията, издаването на лицензионни и/или др. разрешителни. На национално ниво, в сферата на стопанските отношения и поддръжката на институционален диалог, такива структури са Българската стопанска камара и Българската търговско-промишлена палата.

придобиването на печалба, не може да бъде квалифицирана като стопанска (*макар и да може да развива стопанска дейност, съгласно ЗЮЛНЦ за постигането на определените в устройствения му акт цели*), но в голяма степен се доближава до дейността на социално-отговорните предприятия, целящи да предизвикат цялостно позитивно въздействие върху обществото чрез начина, по който управляват бизнеса си, и тези в сферата на социалното предприемачество, чиято дейност е изначално предназначена да облагодетелства определени обществени групи⁴. Сходствата със социалното предприемачество са особено големи особено в сферата на обучителните, квалификационни и информационна услуги, които извършва НПСС в полза на своите организации-членки – студентските организации в сферата на студентското самоуправление по университети и крайните ползватели на тези услуги – индивидуалните студенти.

2.2. Анализ на организационната култура

Изборът на организационна култура трябва да има предвид хората, съставляващи организацията и техните възможности и мотиви; организационните задачи и видовете поведение, нужни за ефективното им изпълнение, външната среда и изискванията, които поставя; стратегията спрямо конкурентите; поведенческата организационна култура, определена от ценностите и морала⁵. Ето защо анализът на организационната култура на НПСС следва да включва всички тези елементи. Започвайки от нейните основи – ценностите, следва да се отбележи, че те в контекста на изграждането на организационната култура на НПСС са по-скоро изразени като „устойчиви убеждения” (не толкова като „вярвания”) за придържане към определен начин на поведение. Част от убежденията, доколкото те битуват пасивно в съзнанието ни, представляват своеобразна идеология и в този смисъл идеологията на НПСС е свързана с тази за академичната свобода като историческа концепция - конкретен израз на философската идея за познанието като форма на диалог, спор, дори критика, зародила се в Германия през 19-ти век.

⁴ Български център за нестопанско право, Програмен и аналитичен център за европейско право, Социално предприемачество и контрол на социалните услуги в България и в Европейския съюз, София, 2002

⁵ Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.

Говорейки за проявленията на организационната култура в две основни направления – познавателно (*езикова специфика, конвенционална мъдрост, митове, символи-артефакти*) и поведенческо (*норми, ритуали*), безспорно те също са подчинени на средата, в която организацията оперира – академичната, университетската среда. В този смисъл за конкретния случай е трудно да бъде направено деленето, съществуващо в общия случай – на културни форми, съдържателно съотнесени към организацията (*нейните части, групи персонал и т.н.*) и от друга страна – за средата. С други думи, макар организационната култура да възниква като нещо уникално за всяка организация, но търпящо определена степен на въздействие от специфичните ценностни ориентации в отрасъла, тук взаимовръзката е с по-силно изразено „отраслово” начало, може би защото самата организация НПСС е производно на местните органи на студентско самоуправление по места и има по-скоро надграждаща, отколкото формираща функция върху системата. Що се отнася до норми на поведение, за конкретен пример могат да бъдат използвани *„Правилата за работа на Общото събрание на НПСС”*, в които като основен принцип е залегнала академичната етика. За участниците в заседанията е задължително спазването на нормите на академичната етика. Има и предвидени санкционни процедури за онези, които не ги спазват. Сред тези норми задължително условие е отнасянето към познавателния процес и съвместната колаборация по академични и организационни въпроси като към процес, който не познава абсолютните авторитети. Защото именно критичното начало, оспорването на общоприетите истини, са фундаментални принципи за науката и академизма и НПСС като организация, произхождаща от тези среди, е припознала тези принципи за водещи при реализацията на задачите, по които работи, но и по повод на методите, по които реализира тези задачи що се отнася до вътрешните и външни за организацията публики. Същите намират своето проявление не само в регулативно отношение, но и в комуникационната функция на организационната култура, в основата са и на възпитателната роля на културата в организацията.

В организационната култура на НПСС липсва силно изразено присъствие на т.нар. *„привнесени влияния на създателите”*, тъй като организацията е създадена по силата на нормативен акт, подчинен на цялостната архитектура на академичната среда и идеята за студентското самоуправление като част от академичното такова. По-нататък в моделирането на организационната култура на НПСС съвпаденията с теорията са на лице – организацията продължава по пътя си *„чрез учене”*, а начините, по които протича процесът през 10-те години от съществуването ѝ (*от 2002г. насам*), съчетават

възможните, изброени в специализирана литература, в зависимост от различните ѝ периоди – чрез т.нар. „*травматичен модел*”, при който членовете се научават да се справят съвместно с възникващите заплахи и трудни ситуация чрез изграждане на защитни механизми, изискващи определено взаимодействие помежду им и чрез „*модела на положително ускорение*”, при който доказалите ефективността си поведения и отношения (*в случая от опита на членовете на университетско, локално суб-ниво*) сами по себе си са мотив за собственото си повторение и ве впитат трайно в организационния живот.

Груповите субкултури, друг важен въпрос в организационната теория с оглед на управлението, също са налични, вземайки предвид специализацията на отделните функционални звена (*в случая постоянни комисии – по учебна и научна дейност, социални и битови въпроси, проектна дейност, спортна дейност, здравеопазване, култура и масови мероприятия и т.н.*) и структурата на организацията, формираща се от своите съставни части по места – отдалечени (*но и групирани на под-групи*) на географски принцип, всяка със своите собствени културни специфики, подчинени, разбира се, на общосподеляните.

2.3. Анализ на лидерството в организацията

2.3.1. Общи допускания за грешките в лидерството

В литературата, посветена на мениджмънта и лидерските умения, броят на книгите за „успешното, ефективно, модерно” и пр. типове лидерство расте със всеки изминал ден. Но като че ли авторите странят от един от основните си съвети, а именно – как да се учим от грешките си, за да се развиваме в личностен и управленски аспект. Тази задача за „*учене чрез грешки*” трудно се постига на практика, още повече, когато темата се избягва или negliжира, но в случая с НПСС е постижима, тъй като се касае за организация на млади хора, които тепърва придобиват управленски опит и могат да бъдат по-свободни в решенията и дори във възможностите си за допускане на грешки от които да се учат и блокирането на други такива още в зародиш.

По-нататък в анализа ще бъде защитена тезата, че грешките, при определени условия и обстоятелства, могат да бъдат ползотворни както за организацията, така и за нейния екип и лидерите ѝ, стига да не се коренят в основата им определени поведенчески първопричини, които ако не бъдат коригирани, могат само и единствено

да бъдат с деструктивен за организацията знак. Подобни, за съжаление широко разпространени поведенчески модели на погрешно управление, са толкова разпространени, че трябва да бъдат открити и анализирани на макрониво, преди да се прави анализ на конкретната ситуация в рамките на НПСС. Такъв организационен анализ следва да бъде подчинен на едно по-широко разбиране за ефективното лидерство и предизвикателствата, които стоят пред постигането му, с оглед на наблюдения върху процеси в мениджмънта на глобално ниво.

Разбира се, както беше споменато и по-рано, някои грешки са полезни и често ускоряват растежа, но не и тези, които ще бъдат разгледани по-долу. Те са вкоренени в психологията на поведението на лидера, поради което се повтарят непрекъснато и могат да дръпнат организацията назад или въобще да попречат на развитието ѝ. Причините за тях са най-общо следните: *страх, стрес, рутина, ego* – все чувства, емоции и ситуации, с които всеки екип се сблъсква и трябва да преодолее, започвайки от лидера си, по възможно най-успешния и градивен начин. Робърт Шефър е идентифицирал четири вида грешки, производни на изброените първоизточници, които лидерите допускат. Грешки, които без специални усилия, не може да бъдат преодолени, и които са обект на тази конкретна част от анализа, свързан с глобалните измерения на управлението на лидерството в организацията ⁶ и проблемите, свързани с него.

2.3.1.1. Нереалните очаквания и неуспехът да се създадат реални

В своя статия за Харвърд Бизнес Ревю Шефър призовава – „*Изисквайте по-добри резултати и ги постигнете*”. Той пише за това, че обособяването на правилните очаквания, които да способстват за оптималното представяне в изпълнението на задачите, е сред най-големите слабости на лидерите. Всеки, с достатъчно натрупан опит в света на управлението, се е сблъскавал с онзи „борбен” тип ръководители, които твърде често обявяват „радикални” промени. Често подобна грешка се допуска в мандатни организации като НПСС, в които изборът на лидер е както на база качества, така и на база „политическа програма”, следваща да бъде изпълнена в условия на ограничени ресурси – човешки, времеви и т.н. Така ръководителите поставят нови и нови цели без обаче да имат и най-обща представа как могат да бъдат постигнати, нито от кого в условия на подобни ограничения. Нереалните очаквания включват следните грешки:

⁶ Шефър, Р., „Грешките, които лидерите не спират да допускат”, Харвърд Бизнес Ревю, 2010

- лидерът поставя твърде много цели;
- не изисква план как и кога се изпълняват;
- не настоява за значително подобрене на дейността от страх, че хората вече дават твърде много от себе си;
- не назначава един човек, който да отговаря за целия процес;
- не приема обратни задачи от типа „*Разбира се, г-н председател, ще стане, но ако ти направиш...*”.

В повечето случаи причина за нереалните очаквания са тревогите и стресът от големите очаквания. Лидерите, в общия случай, се притесняват, че ако поставят конкретни цели, които членовете на екипа не могат да изпълнят, това ще се отрази на личното им представяне, ще бъде провал за тях самите. Подобни проблеми са често срещани, защото на висшите ръководители (*да се прави разлика по повод на констатацията между висши и оперативни ръководители*) в една структура често не им достига поглед върху собственото им „повърхностно” поведение, що се отнася до невъзможността да има преки и задълбочени наблюдения относно анализирания и критикуван от тях процес/елемент. В конкретния случай НПСС е организация с мрежа в 51 висши училища в страната, всяко едно от които има своя локален студентски съвет. Същите са разпръснати във всички шест планови региона, в повече от 10 университетски центъра. Разбира се, може да не се касае за подобен тип организация, а за предприятие с голяма дистрибуционна мрежа, или пък за транснационална асоциация с клонове на цял един континент. Организационните структури са различни, принципът е общ.

2.3.1.2 Изключването на ключови хора от постигането на големите цели

Всеки оперативен ръководител по презумпция е пренатоварен с отговорности и задължения, свързани с представянето на собствения си екип. Хора с подобен вгълбен поглед на нещата имат склонност да „делегират” отговорността за цялостното представяне на екипа нагоре, към още по-натоварените висши ръководители, особено в организации с по-строг и по-консервативен характер на административната структура. Или с други думи, натискът е в посока отдолу-нагоре. Може би именно в подобни ситуации на безизходица, в които лидерите изпадат, е повече от необходимо осмислянето на различни видове иновации в организационната структура на екипа – своеобразно прилагане на „байпас” на „стената”, която се създава, и зад която

оперативните звена се изолират едни от други. Защото свободата се съдържа в споделените отношения, а не в изолацията.

Ако се оповем на организационната теория (и практика), периодичното сформирание и реструктуриране на експерти от различните отдели и нива в екипи за изпълнение на конкретни проекти и задачи на принципа на мрежовата *структура (или както се наричат в НПСС – „временни комисии“)* би могло да се окаже успешен противовес на описаната ситуацията, защото в мрежовите структури общото са ценностите и културата, доверието и идеята, каузата и съществуващия know-how, които пък произлиза от експертизата и специализацията на членовете на мрежовия екип. Все екипни „добродетели“, които в обстановка на съревнование и пораждащата се в резултат на това самовглъбеност между конвенционалните отдели/звена, лесно могат да бъдат изгубени от поглед.

Постигането на големите цели се реализира не просто чрез включване на ключови хора, но и чрез постигането на синергия между тях и добавена стойност от работата им в екип. Специално в сферата на академичните политики, подобна синергия е напълно постижима, тъй като студентите, представители на съответните висши училища в общото събрание и органите на НПСС се обучават и специализират в различни програми, но в сходни професионални направления и именно нюансите на различия от практически характер в погледа им по сходни в теоретично отношение въпроси, що се касае до работата им в НПСС, разбира се, могат да бъдат обстоятелството, което „прави разликата“ в края на работния процес. Най-видимо е това при проектното управление, когато организацията се нуждае не само от обособяването на нови екипи за всеки индивидуален проект, но и от мрежови лидери за тези екипи, които също са динамична, а не константна величина. Това дава възможност на повече хора да се изявят и респективно, да бъдат емоционално въввлечени по-дълбоко при бъдещи ангажименти, при които нямат ръководни функции, но чрез придобития опит проявяват ангажираността на ръководители, а не прехвърлят отговорности нагоре по веригата.

2.3.1.3. Безрезервно доверие във външни експерти

Световни проучвания, показват че работата на организационните консултанти и тези по управление на персонала се е увеличила между 20 и 40 пъти от 1960г. насам, а обхватът на дейността им се е разширил неимоверно. Повечето от тях обаче, все още успяват да накарат представителите на висшите ръководства на съответните

организации да участват в един и същи порочен модел на договорни отношения с външните консултанти, които представят своя „продукт“ – нова система, организационна структура, маркетингов план, програма за обучение или корпоративна стратегия, без да поемат отговорност за резултата. Но защо лидерите – ръководителите на организации продължават да се съгласяват с подобни „неизгодни“ на пръв поглед предложения? Със сигурност от страх от провал. Ако проектът успее –или ако нещата се подобрят по друга причина - мениджърът е този, които печели одобрение. Но ако не се получи – веднага може да каже: „Дори и експерт като „X“ не успя да реши този проблем!“.

В конкретния за организации като НПСС случай, подобно безрезервно, но не и наивно, а напълно премерено от страна на лидера „доверие“ във външни експерти, може да се изрази в аутсорсинга на дейности по подготовка на проекти за привличане на външно финансиране към консултантски фирми, специализирани в тези процеси. Подценява се фактът, че тези фирми в общия случай имат много голям опит, но малък или никакъв да го предадат на членовете на организацията и по този начин да се подпомогне развитието на техния капацитет. Това вреди на организацията в дългосрочен, но в краткосрочен и при двата възможни изхода от процедурата по кандидатстване лидерът запазва или развива в оптималния случай своите добри позиции. Това, разбира се, е само хипотетична възможност, която служи единствено да онагледява общия случай с конкретен пример. А каква е действителността за НПСС ще бъде разгледано по-нататък, в изследване на казус от практиката на организацията.

2.3.1.4. Очакването екипът да стане готов, да стане готов...да стане готов...

Когато в стопанския сектор се постави за цел да се подобрят продажбите, да увеличат оборота, да намалят разходите, да развиват по-бързо продукти или да осъществяват други необходими промени, обикновено от оперативния мениджмънт се получават следните отговори: „Добре, но първо трябва да... се обучат хората, ...да се проучи пазара, ...за се замени ключов служител, ...да се въведе нов софтуер, ...да се разработят фокус-групи с клиенти, ...да се въведат нови бизнес практики...” и т.н. В съвременното мениджърско мислене присъства идеята, че първата стъпка за подобряване на постиженията е да се намерят нови техники, които да донесат желаните резултати. Много рядко може да бъде срещнат лидер, който търси как да се справи по-добре в рамките на съществуващите системи и структури. Причината за това, според автора на публикацията „Грешките, които лидерите не спират да допускат“, е че

повечето ръководители искат да вярват, че вече правят възможно най-доброто с наличните ресурси. За да предпазят своето его, те са (пред)убедени, че не могат да постигнат по-добри резултати, без да добавят нещо ново. Затова казват: „След като въведем новите правила ще подобрим значително резултатите.” И създават илюзията, че проблемът е вече решен. В сферата на застъпничеството, в която НПСС оперира, такива очаквания се насочват от страна на ръководството на организацията и към обкръжаващата среда: „*Първо трябва да се промени закон, въведе наредба, отмени друга*” и т.н.

2.3.1.5. Преодоляване

Такива грешки в лидерското поведение, каквито са описани по-горе в глобалната практика и е направен опит да бъдат транспонирани като алтернативи за поведение в организационния живот на обекта на изследване – НПСС, могат да саботират работата дори на най-продуктивната организация, особено защото те подсилват въздействието си, рефлектирайки върху процеси в екипа, които на първи поглед не биха могли да бъдат забелязани. Колкото и мрачна да изглежда ситуацията с постоянно повтарящите се грешки, тя може да бъде преодоляна е основният извод, който Робърт Шефър прави в своята статия. Първата и най-трудна стъпка е осъзнаването им. Целенасоченото търсене на решения, извън стандартните, и прилагането на по-ефективни методи би могло да бъде от помощ. Малките лични експерименти, които лидерите прилагат, могат да окажат огромен ефект. Опитът на един ръководител да изпробва нови начини за задаване и постигане на резултати е по-добър от всяка друга техника. За да бъде експериментът полезен, трябва да носи видими резултати, да бъде съпътстван от оценка на риска и да се осъществи в изолирани условия, за да бъде ясно очертана връзката между новото поведение и резултата.

2.3.2. Специфични черти на лидерството в организацията

Макар и без центриране на вниманието на разработката върху теоретичните постулати в сферата на организационното поведение и лидерството, трябва да бъде споменато все пак, че лидерите са онези, които успяват да накарат останалите „*да искат*” да ги следват доброволно, т.е. лидери без последователи – няма. И в това отношение, изборът на НПСС за обект на изследването е повече от убедителен. В действителност, там където императивното отсъства, единствено чрез убедително

лидерство може да бъде установена насоката за развитие на колектива, да се спечели отговорно отношение, да се мотивира преследването и постигането на цели в установената насока. Тъй като НПСС е организация, национално представителна за системата на студентското самоуправление, сформирана от представители на отделните студентски съвети по места, общата посока, която следва да ги обедини е от ключово значение за успеха на нейните начинания. Както и постоянната мотивация, която при преследването на идеална цел със сигурност е по-предизвикателно за лидера да бъде създадена и подхранвана, но е и по-дълбока в условия, в които лидерът успее да изведе на преден план в действията си именно онези ценности и принципи, които са събрали членовете на организацията заедно, зад общите им каузи. И понеже мениджърската позиция не може да се възприеме като какъвто и да било солиден източник на средства и финансови облаги, което отново има по-скоро позитивен за организационната среда ефект, хора, които работят само когато биват наблюдавани и контролирани, трудно се задържат на такава позиция в подобна обществена организация.

Друга специфична черта на лидерството в НПСС е свързана с мандатността в управлението. Според изследвания, лидерството и акционерното управление функционират особено успешно в държави, в които културата е по-напреднала, докато в държави, в които нивото на корпоративната и организационна култура е по-назад във времето, е по-вероятно да има отклонения в лидерството (като тиранично, или обсебващо поведение)⁷. В това отношение ограниченият мандат на ръководството на НПСС – от две години, с възможност за още две (максимално), е съобразен с националната действителност и разбира се, с действителността за системата на студентското самоуправление, която функционира в академична среда, където престоят на студентите във висшите училища е ограничен в обсега на 4-8г.

На национално ниво, тъй като бе откритата темата за акционерното управление, веднъж оприличено с модела на управление в структурата на НПСС, изостаналостта на страната се констатира от световните индекси за конкурентоспособност. Показателят, измерващ условията за правене на бизнес в България, по параметър „Защита на инвеститорите” (*респективно акционерите*) - от самоуправство и злоупотреба със служебно положение от страна на висшия мениджмънт (членовете на борда на директорите), е сред показателите със стойности под средните. Разбира се, за подобни констатации, направени в случая на база

⁷ Ангелов, А. Основи на мениджмънта, С., Тракия – М, 1999г.

дълбочинно изследване на нормативната среда и възприятията на бизнеса в България, проведено от Световната банка, е трудно да бъде винено единствено доминиращото лидерско поведение, демонстрирано от мениджмънта в страната. Решението на проблема следва да се търси в нормативната среда, която допуска и дори в някои случаи толерира подобни негативни тенденции в икономиката и управлението на публичните компании⁸. Вътрешноорганизационните норми, когато говорим за организационна култура, не винаги се припокриват с нормите на търговското право и като цяло на административните и гражданскоправни отношения в страната.

В този фрагмент от оценката на бизнес средата – „*Защита на инвеститорите*” попада и степента на разкриване на корпоративна информация. Когато пренесем дискусията на организационно ниво, в нестопанския или в по-широк смисъл – в общественения сектор, тази степен на разкриване на корпоративна информация става все по-размита откъм нормативни отговорности на мениджърските екипи и се превръща в основен проблем пред доверието в организациите, не само от страна на членовете на организациите към мениджмънта, но и от страна на външните публики. А доверието на тези публики – клиентски, потребителски, ползватели на застъпническата услуга в случая на НПСС (*както дефинираме основната дейност на организацията*), е от ключово значение за успеха на организацията и надхвърля пределите на влияние върху организационния климат, който също търпи негативи при ниска степен на доверие към прозрачното управление на основните процеси в организацията .

Връщайки се на специфичните за НПСС черти на лидерството в организацията, може да направим съпоставка на това как най-често отправяните в специализираната литература съвети към лидерите, могат да бъдат претворени в работата на организацията, за да допринесат до нейното изграждане и устойчиво развитие, въпреки констатираните по-горе чести проблеми в управленската структура.⁹ На първо място, и може би най-лесно изпълним от всички, е съветът да се смятат (от лидерите)

⁸ С единица по скалата от 1 до 10 е оценен размерът на носената от членовете на управителните бордове пред акционерите отговорност. Това включва отговорност по управленчески въпроси от финансово и др. естество и по-конкретно – при нанасянето на определена щета на организацията. Подобряването на класацията на България по този показател е изцяло по възможностите на законодателя, чрез предприемането на необходимите законови промени, които да доближат България до средните за Европа нива. Така например, за страните от Централна Европа средните показатели по този параметър са около 5 по десетобалната система.

⁹ Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.

последователите за доброволци, които сътрудничат не защото им се плаща, а защото техните потребности съвпадат с работата, която вършат. На практика, за структурата на НПСС това е общовалидно, като дори и към административните служители, работещи на трудов договор към организацията, отношението е същото. Целта на подобно поведение спрямо подчинените е да се избягва схващането, че последователите трябва да бъдат постоянно и неотменно на разположение на лидера. Друг важен съвет е свързан с необходимостта добрият лидер да бъде винаги информиран за характеристиките на своите последователи – лични качества, умения и т.н. Що се отнася до НПСС, тъй като общото събрание, от чийто състав се излъчват и останалите работни и ръководни органи на организацията, е изцяло съставено от представители на студентските съвети, профилът на „последователите” е общ дотолкова, доколкото всички работят в една сходна среда на университетско ниво (*разбира се, без да визираме различията в ролите им в академично или професионално качество*). Да се избягва главозамайването, да се подхожда със скромност и да се приема критика е друго основно правило. Други специфични черти на лидерството в организацията, произтичащи от общоприложимите съвети за ръководителите включват необходимостта от последователност, честност и откровеност като предпоставки за уважение и надеждност.

2.4. Взаимовръзки и взаимозависимости между културата и лидерството в организацията

Една от основните взаимовръзки между организационната култура и лидерството е в насока постигане на промяна¹⁰. Така например, за промяна на културата с оглед съобразяване с новите действителности в обкръжаващата среда¹¹, се

¹⁰ Самата промяна в организацията, доколкото касае организационната култура, може да бъде постигната по 4 възможни подхода, описани от Шварц и Дейвис: Игнориране на културата; Управление около нея; Опити да се променят нейните елементи; Промяна в стратегията. За повече подробности по темата: Schwarz H., Davis D., Matching Corporate Culture and Strategy, MAP Concept Paper, Cambridge, MA, 1983

¹¹ Другите обособени в теорията причини за предприемането на опити за въздействие върху организационната култура са свързани с евентуално бързо развитие на отрасъла, в който организацията функционира и силно конкурентната среда; малкият мащаб на организацията, съпътстван от прекомерно забързаното ѝ развитие или евентуална оценка на резултатите от функционирането на организацията като посредствени или на слабо ниво. От тези потенциални причини за предприемане на промяна,

изисква преди всичко и промяна към един по-деен управленски стил. Съсредоточаването на вниманието на лидера върху определен процес или звено, е ясен знак за останалите относно новопридобитата значимост и по-голяма ценност на обекта на фиксация. Реакцията в кризи също може да пре-дефинира елементи от организационната култура. Същият принцип за промяна в организационната култура е приложим и в сферата на бюджетирането, което представлява разпределянето на оскъдните организационни ресурси според ценността (*за организацията*) на това, за което се разпределят. Определянето на праг на допустимост що са касае до финансовия риск, който предприемчивите ръководители предприемат, също показва нагласи, които стават част от общоорганизационните. Въобще, отношението към предприемането на рискове в своята цялост е механизъм за създаване и разпространяване на организационна култура в тази сфера. За пример, макар и отвъд обекта на нашето изследване, може да послужи секторът на инвестиционното банкиране в Щатите и Великобритания, който дори и след настъпването на финансовата криза от 2008г. и последващата рекапитализация на банковия сектор с публични средства, продължи да отчита лоши икономически показатели (*с тенденции за манипулация на резултатите*), което доведе до нови фалити. Това се случи по този начин, тъй като макар и след смяната на ръководния мениджмънт, високо-рисковата култура на банкиране бе останала непроменена, бидейки вече вкоренена в цялостния модел на опериране на банковите организации, а според някои специалисти за промяна в организационната култура са необходими между 7 и 10г. Според други, всички културни промени са частични и не може да се очаква цялостно премахване на предишната култура.

Както беше споменато вече, в частта с общите допускания относно грешките в лидерството, преди всичко трябва да се започне с осъзнаването им. Създаването на ефективна организационна култура от страна на лидера, при осъзнаване на слабостите в системата и собственото му поведение, е въпрос на време и изисква постоянство. В това отношение НПСС има предимство пред сходни организации от Европа и света, тъй като е сравнително млада (*с приблизително 10 годишна история*) и наслагванията не са толкова сериозни за преодоляване, нито пък за приспособяване на новия

единствено третата се явява адекватна на разглеждания обект на изследването, редом с причината, свързана с промените в околната действителност. Те биха могли да задвижат подобни процеси в НПСС, тъй като първите две изброени в списъка не отговарят на спецификите на организацията и сектора, в който тя оперира.

мениджмънт към тях при все на цялото текучество, произхождащо от спецификата на организацията.

И все пак, за този период от време са създадени не малко традиции, изтъкващи културните ценности в организацията, от които лидерите черпят важна помощ. Те са свързани с утвърдените във времето инициативи и проекти на НПСС, но в настоящия случай не са обект на нашето изследване. Ние ще разгледаме по-специфичен казус, свързан с изграждането на нови традиции, поставянето на нови основи. И тъй като всяко ново начинание в организацията по същество е свързано с промяна, тук особено силно ще може да проличи как лидерството е обвързано с организационната култура и какви ефекти има това за организацията.

2.4.1. Case-study „Икономиада 2013”

За да анализираме взаимовръзката между лидерство и организационна култура при процесите на вземане на решения в организацията, ще разгледаме казус от практиката, свързан с организирането от страна на НПСС на голямо обучително събитие с национален обхват за първи път – „Икономиада 2013”. По повод на организирането на едно такова събитие ще може да анализираме основните зависимости на съществуващата организационна култура върху вземането на решения и доколко тези зависимости се отразяват (или имат възможност да се отразят) в насока отклонение от стандартните модели за решение на индивидуални и групови проблеми по Вруум и Йетън¹².

2.4.1.1. Обосновка на необходимостта и значимостта от провеждането на „Икономиада 2013” в контекста на стратегическите цели и приоритети, стоящи пред НПСС

По инициатива на Организацията за икономическо развитие и сътрудничество в страните от Европейския съюз вече близо десетилетие функционира добре изградена система от отделни инициативи, планове и цялостни стратегии за развитие на финансова грамотност (*financial literacy*) на национално ниво като набор от умения и знания за вземане на информирани и ефективни решения, посредством по-доброто разбиране на финансовата теория и практика. В България подобна стратегия все още не е разработена, нито обособени програми, мерки и инициативи в контекста на

¹² Vroom, W. and P. Yetton. Leadership and Decision Making, Pittsburgh, UP Press, 1973

финансовата грамотност сред младите хора като най-директно и тежко засегната социална група от ефектите на настоящата икономическа криза. Мерки в контекста на финансовото обучение предприе в началото на 2012г. Комисията за финансов надзор, в частност относно защитата на потребителите на финансови услуги с инициатива за създаването на Национална стратегия за повишаване на финансовата грамотност на потребителите на финансови услуги.

В допълнение, развитието на бизнеса от гледна точка на професионализация и специализация на мениджърските кадри е отбелязано като един от основните проблеми пред България в годишния доклад за глобалната конкурентоспособност на Световния икономически форум (97-мо място в ранглистата, спрямо 62-ро /обобщено/ за българската икономика), което още по-силно говори за необходимостта от повишаване на финансовата грамотност сред перспективните млади хора в страната чрез прилагането на целенасочени политики и програми, идващи както от публичния, така и от частния и неправителствен/студентски сектор, каквато е и идеята зад създаването на „Икономиада 2013” от страна на Националното представителство на студентските съвети.

Развитието на икономика, базирана на знанието е и една от ключовите насоки за развитие на България през следващия програмен период 2014-2020, в който период достигането на определени показатели, съгласно стратегията „Европа 2020” и националната стратегия „България 2020”, в развитието на икономическата среда, ще бъде опосредствано от реализацията на една бъдеща Програма за развитие на финансова грамотност сред младите хора в страната, за което първа крачка се явява организирането и провеждането на „Икономиада 2013” като най-значимото до момента събитие в сферата на продължаващото и извънаудиторийно обучение по икономика и финанси за студентите от българските висши училища. Констатира се, че същите имат солидна теоритична база и предпоставки за успех в академичното си развитие що се отнася до качество на университетските програми, но същевременно с това са изправени пред дефицит на употреба в академичния процес на методи и техники за развитие на приложно знание и необходимите за целта ключови образователни компетенции – в това число критично мислене, анализ, умения за транспониране на знанието в решаването на ситуации от управленческия, икономически и финансов свят. За развитието на същите е необходимо ползването и прилагането на модерни мултидисциплинарни и интерактивни подходи, често неформални/иновативни практики и проекти, каквато се явява конференцията „Икономиада 2013”.

2.4.1.2. Оперативни цели на мероприятияето, по повод на реализирането на цялостната стратегия за дейност на НПСС по предоставяне на услугите на организацията на вниманието на крайните бенефициенти на услугата – българските студенти

В допълнение към стратегическите цели на събитието, националното състезание „Икономиада” има важна цел да подпомогне процеса за повишаване качеството на Висшето образование с лице към личността и академичния профил на младия човек чрез:

1. Придобиване на допълнителни знания чрез участие на студентите в извънаудиторни занимания, научно-изследователски проекти и международни конкурси.
2. Реализиране на придобитите знания и трамплин за кариерното им развитие.
3. Популяризиране на постиженията им сред цялото българско общество, включително работодателите, често поставени пред труден избор.
4. Основополагане на европейското мислене сред младото поколение; поставяне на образованието на по-горно стъпало в йерархията на обществените интереси.
5. Трайно повишаване уважението и самоуважението на преподавателите към продукта на висшите училища и към самите себе си.

2.4.1.3. Технически характеристики на мероприятияето

Националното състезание „Икономиада” стартира за първи път учебната 2012/2013 година по инициатива на делегатите в Общото събрание на Националното представителство на студентските съвети в Република България. Идеята на състезанието е всяка година да бъдат отличени най-добрите студенти и докторанти, обучаващи се в специалностите „Икономика”, „Бизнес администрация”, „Маркетинг” „Финанси” и „Счетоводство и одит” в българските висши училища като същевременно с това се работи за постигането на поставените в средносрочен и дългосрочен план цели пред организацията за повишаване на финансовата грамотност на младите хора в България чрез развитието на умения за приложно знание и академичен/технологичен обмен по оста бизнес-академия. Инициативата има мисията да популяризира уменията на българските студенти пред българската общественост, давайки им възможност да покажат своите знания.

Участниците следва да отговарят на определени критерии, посочени във формата за кандидатстване. Всяко висше училище провежда свой вътрешен конкурс за излъчване на представителен отбор. Всеки отбор трябва да се състои от трима представители студенти и/или докторанти. Единственото условие е студентът да е завършил успешно втори курс и да е студент в една от изброените по-горе специалности. Номинацията на отбора се предоставя в писмена форма, заверена от Ректора и председателя на Студентски съвет. Всяко ВУ може да прави по максимум една номинация за всяко направление. Висшето училище изпраща своите кандидатури на адресът на организаторите в рамките на упоменатия срок.

Състезанието се планира да се проведе в рамките на три дни и да протече в следния ред:

1. Ден първи включва обучителна част за отборите участници. Предвидени са съпътстващи академични събития, свързани с развитието на личностни компетенции, в които участието на бизнеса под формата на менторство и коучинг ще бъде ценно и необходимо за младите специалисти.
2. Ден втори – обучителна част и представяне на задачите на отборите – участници. Поставя се начало на работния процес по решаване на възложените задачи.
3. Ден трети – представяне на изготвените решения пред жури и обявяване на резултатите от състезанието.

2.4.1.4. Решаване на групови проблеми по организацията на мероприятиято – тестване на модела на Вруум и Йетън за вземане на решения от лидерите с оглед на неговата съвместимост с организационната култура на НПСС

С оглед на направения по-горе анализ на стратегическите и оперативни цели на мероприятиято, както и на неговите технически характеристики, не възникват затруднения за неговия мениджмънт от гледна точка на организационната култура с която лидерът следва да се съобразява при вземането на решения.

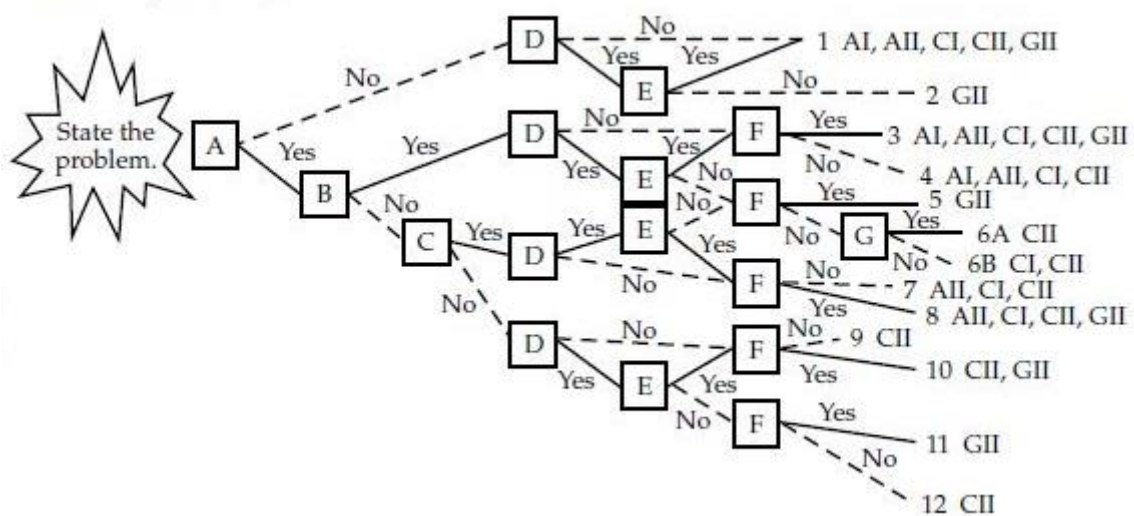
Единственото конкретно обстоятелство, което буди спорове между членовете на организацията е мястото на провеждането на събитието, което има висока академична и представителна стойност за всяко едно от висшите училища в страната и студентските организации, представляващи ги, що се отнася до авторитет и престиж при евентуално домакинство на „Икономиада 2013“. Именно по този въпрос следва да съсредоточи вниманието си лидера от гледна точка на определяне на оптимална степен на участие

при вземането на решение от членовете на екипа, за да може решението да бъде съобразено с:

а.)оптималността от гледна точка на организационна ефективност и качество на взетото решение;

а.)организационната култура, изискваща висока степен на публичност, прозрачност и включване на членовете на организацията в процесите на вземане на решение.

Фиг. 1: Модел на Вруум и Йетън за дървото на лидерските решения



Източник: Vroom, W. and P. Yetton. *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, UP Press, 1973

При тестване на модела на Вруум и Йетън според конкретната ситуация, след отговаряне всички ключови въпроси (*Поставя ли проблемът изисквания към качеството на решението?; Имам ли достатъчно информация, за да взема висококачествено решение?; Структуриран ли е проблемът?; Ще се отрази ли начинът, по който подчинените възприемат решението, върху качеството на тяхното изпълнение?; и т.н.*) се достига до извод, че най-добре, съгласно този модел, би било лидерът да приложи авторитарен стил от тип АII, при който да се сдобие с нужната информация от последователите и на тази основа да вземе решението. Това обаче, в случая контрастира с базисната организационна култура в НПСС от гледна точка на възприети и прилагани поведенчески форми, изискващи консултативност или груповост при вземането на решения.

Ето защо в конкретния случай е на лице разминаване между резултата въз основа на отговорите на осемте диагностични въпроса по модела и се предлага адаптиране на мениджърския подход спрямо групата и нейната организационна култура, а не обратното – адаптация на групата към избраната най-добра алтернатива от лидера. Следва да се уточни, че това е препоръка според конкретния случай, а не универсално решение. Напротив. Мениджърите твърде често имат склонността да използват стилове, в които имат опит, и да избягват такива, с които не са свикнали. Насърчаване на подобно поведение би контрастирало с направените вече призови за експериментирание в рамките на разумното и приемливия риск. В случая обаче, не бива да се избягва от процедурата за вземане на групово решение, макар и по-сложна и второстепенна според модела, тъй като такива алтернативи за авторитарност, когато са неортодоксални според действащата организационна култура, следва да се съхраняват като потенциални опции за ползване в случаите, в които лидерът със сигурност е наясно, че да вземе правилното според него решение – на база интуиция и разиграване на модела за потвърждаване на изводите, е по-важно, отколкото да вземе решението по „правилния“ за организацията начин. В случая такава неизбежна необходимост отсъства и не се препоръчва за лидера да прибегва до нея.

3. ИЗВОДИ, ПРЕПОРЪКИ, ЗАКЛЮЧЕНИЯ

На първо място, изследването на организационната култура и лидерството в организацията по примера на НПСС доказва, че при все на всичките си специфики, отговаря напълно на теоретичните постановки, свързани с организациите в стопанския сектор, което ни дава повод за едно по-широко тълкуване на приложението на теорията в съвременните условия, в които социалното в предприемачеството и предприемаческото в социалното създават все по-голяма свързаност помежду си, водеща по появата на хибридни структури и тяхното налагане в общественото пространство.

На второ място, въпреки всичко това, което знаем за психологията на успешното управление, приложимо и в настоящия случай, може да се направи изводът, че каквито и щети да причиняват описаните в статията общи разбирания за лидерските грешки в процесите на организационно развитие и съпътстващите ги процеси на изграждане на организационна култура, те все пак задоволяват някои конкретни психологически нужди и потребности. За да бъде избегнат подобен капан от лидерите

на НПСС, те трябва да се преборят с евентуалното си нежелание за промяна и утвърждаващите се навици, които всеки лидер натрупва прогресивно с увеличаването на своя опит и познания, като в конкретния случай този процес е значително по-благоприятстван поради по-голямата възможност от прилагане на умерени и ниско-рискови управленски експерименти за насърчаване на иновативността.

На следващо място, що се касае до реструктурирането на основните процеси в организацията - не като външно привнесени, консултантски, модели, а като вътрешно-осъзната потребност (тогава когато я има), организацията не се нуждае от промяна или преосмисляне на утвърден управленски стил, по който лидерът въздейства на организацията, стига това въздействие да бъде проактивно, а не реактивно. Повод за такъв извод дава разгледания казус при който има констатирано несъответствие между организационната култура и утвърдените правила за избор между вероятни решения за стил на поведение в конкретна ситуация според теорията за решаване на индивидуални и групови проблеми. Проактивното управленско поведение, свързано с навременното долавяне на потенциални дисонанси, очаквани в организационната среда и свързани с разминаване между очакваното и правилното от страна на членовете на екипа, може да ги пресече в зародиш, стига да има внимателна оценка на ситуацията, която е възможно да се произведе от едно или друго решение. Стратегията на промяна на организационната култура в това отношение, доколкото се налага да я има изградена като част от вътрешните системи за управление на риска и управление на промяната, следва да е обърната към повишение и изостряне на сензитивността по въпросите на доверието, комуникацията, включването и интегритета в рамките на организацията, на правилното общуване на съществуващите проблеми и конкретното формулиране на насоките и целите по отстраняването им.

В заключение ще цитираме една мисъл на Елбърт Хъбард, особено съотнесима с конкретната организация и спецификите на нейната организационна култура и типа лидерство, потребно за структурата: *„Най-голямата грешка, която може да направим през живота си е постоянно да се страхуваме, че ще сгрешим“*. НПСС е организация с организационна структура, и култура, напълно подходяща за изграждането на проактивни ръководители, които търсят и разпространяват новата информация, техники, знания и подходи, необходими за непрекъснато променящите се ситуации, в които попада екипът. Лидери, които експериментират, прилагайки нови и нови модели за излизане от ситуацията, в които сами отвеждат организацията, без разбира се да влизат в противоречие с изключително силните ценностни фундаменти, които има тя.

Именно осъзнавайки, че грешките са най-добрият път между неопитността и мъдростта още в началото на мениджърският си опит, и че организацията може стигне от т. „А” до т. „Б” само ако не се страхува да извърви дистанцията, мениджърите в сравнително ненатрапчиви и непретенциозни организации от общественения сектор могат да се превърнат в успешните лидери на глобалния корпоративен свят като изграждат бъдещата корпоративна среда - основана на ценности и социална отговорност.

4. ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Schwarz H., Davis D., Matching Corporate Culture and Strategy, MAP Concept Paper, Cambridge, MA, 1983
- Vroom, W. and P. Yetton. Leadership and Decision Making, Pittsburgh, UP Press, 1973
- Шефър, Р., „Грешките, които лидерите не спират да допускат”, Харвърд Бизнес Ревю, 2010
- Български център за нестопанско право, Програмен и аналитичен център за европейско право, Социално предприемачество и контрол на социалните услуги в България и в Европейския съюз, София, 2002
- Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.
- Ангелов, А. Организационно поведение, С., Тракия – М, 1994г.
- Паунов, М., Организационна култура, Дино-ИМ, София, 1996

НОРМАТИВНИ И АДМИНИСТРАТИВНИ ДОКУМЕНТИ

- Закон за висшето образование
- Правилник за устройството и дейността на НПСС
- Правила за провеждане на общите събрания на НПСС

ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ

- <http://www.npss.bg>, Национално представителство на студентските съвети
- <http://www.esu-online.org>, Европейски студентски съюз