

ОРГАНИЗАЦИОНЕН АНАЛИЗ НА СОЦИАЛНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ ЗА ДЕЦА И МЛАДЕЖИ В РИСК

Красимира Петрова

В страната има над 120 институции за отглеждане и възпитание на деца и младежи в рискова ситуация, което ни подрежда на челно място в Европейския съюз. Това наложи и мерките, които са залегнали в Закона за социално подпомагане и поднормативните документи, свързани с необходимостта от деинституционализация. На практика означава реструктуриране на социално-педагогическите институции или тяхното закриване. За да се осъществи този процес плавно и законосъобразно, се налага предварителен организационен анализ на структурата на домовете за деца и младежи в страната, но липсва изработена и приета от МТСП методика за оценка на ефективността на конкретното социално заведение.

Целта на настоящото изложение е да предложи методика за атестирание, оценка и анализ на разнообразието от институции, която да се основава на теоретичните разработки в областта на организационната психология и да е съобразена с условията на живот и дейност на младите хора, като същевременно служи за основа за вземане на решение относно съдбата на съществуващите социално-педагогически домове.

Известни са множество методики, които могат да послужат за анализ на подобни структури, като ние се спираме на една от тях, която определяме като най-обхватна и практически изпробвана. Нарича се “Профил на характеристиките на организацията”, с автор Р. Ликерт. (по Ив. Иванов, 2005, 34). В съдържателно отношение обект на изследване са следните характеристики на организацията:

1. Прилагани техники на ръководство (стил на ръководство)
2. Мотивацията и прилаганите мотивационни техники
3. Процесите на общуването в организацията
4. Процесът на вземане на управленски решения

5. Стратегиите, използвани при определяне на целите и задачите

6. Осъществяваният контрол

7. Политиката на ръководството в областта на програмите за развитие на организацията.

Предварителната работа, преди истинското диагностициране включва запознаване с историята и съвременното състояние на конкретната организация – кога е създадена, как е функционирала, съществува ли реструктуриране и каква е необходимостта от настоящата оценка и анализ. Подобен подход позволява да се проследят социално-психологичните и историческите промени, които са довели до настоящото състояние на институцията. Следващата стъпка е насочена вече към проследяване на компонентите, характеристиките на организацията.

1. Прилагани техники на ръководство (стил на ръководство)

Понятието “**ръководство**” се определя като: “...свкупност от начини на поведение, чрез които участниците в ръководната функция или специално натоварените с нея лица осъществяват отделни функции на ръководството (Речник по психология, 1989, 509).

От определението се налага становището, че ръководителите са онези лица, членове на групите, които имат официална (легитимна, формална) натовареност със задълженията, упълномощени са за осъществяването им, а останалите членове на групата, по силата на формалните критерии, са задължени да се подчиняват и изпълняват поставените от ръководителите задачи.

Близко до него е понятието лидерство, което се свързва със съвместната дейност на социалната група, с решаването на групови задачи, с постигането на групови цели, с удовлетворяване на груповите интереси. Лидерът е член на групата, който притежава висок социален статус, влияе върху поведението, върху когнитивната и афективна структура на групата, изпълнява определен арсенал от социални функции. Рядко в една институция или организация можем да говорим за лидерство, което се припокрива с ръководството. Основен въпрос, който се задава към ръководството е какъв е стилът на управление в една организация. А стиловете са (Панайотов, 2006, 74):

а) авторитарен, който характеризира ръководителя като човек, който черпи силата си от мястото, което заема; не се радва на доверието

на членовете на групата; смята, че парите са единствената отплата за труда и мотиватор за работещите; отдава нареждания без обяснения и уточнения на членовете на групата.

В този случай ръководените не поемат отговорност, а просто изпълняват заповедите; работят добре само в присъствие на ръководителя и се радват при неговото отсъствие. Този стил е често срещан в социално-педагогическите институции в България, той е удобен за част от подчинените, но не води до израстване, както на отделните членове на групата, така и до организацията като цяло. Спира се творчеството, иновацията, опитите за промяна. Специфично за този тип ръководители е сляпото подчинение на законната и институционалната рамка, което поставя клиента (дете или възрастен) не в центъра, а в периферията на помагащата дейност. Работи се с документи, случаи, а не с хора.

б) Либерален е следващият стил, при който ръководителят: няма увереност в ръководните си способности; не поставя цели на групата, не предявява изисквания, не контролира, не отчита напредък, не наказва, но и не поощрява.

Подчинените се чувстват неориентирани, вземат еднолични и несъгласувани решения, не се интересуват от работата си, не се чувстват отговорни към дейността си и в същото време са несигурни относно бъдещето си в конкретната организация. Това е стилът, който обрича, както организацията, така и подчинените, така и хората в рискована ситуация. Обикновено съдбата на този ръководител е уволнение вследствие на допуснатата грешка, подчинение на лидера в институцията, а е възможен и край на институцията.

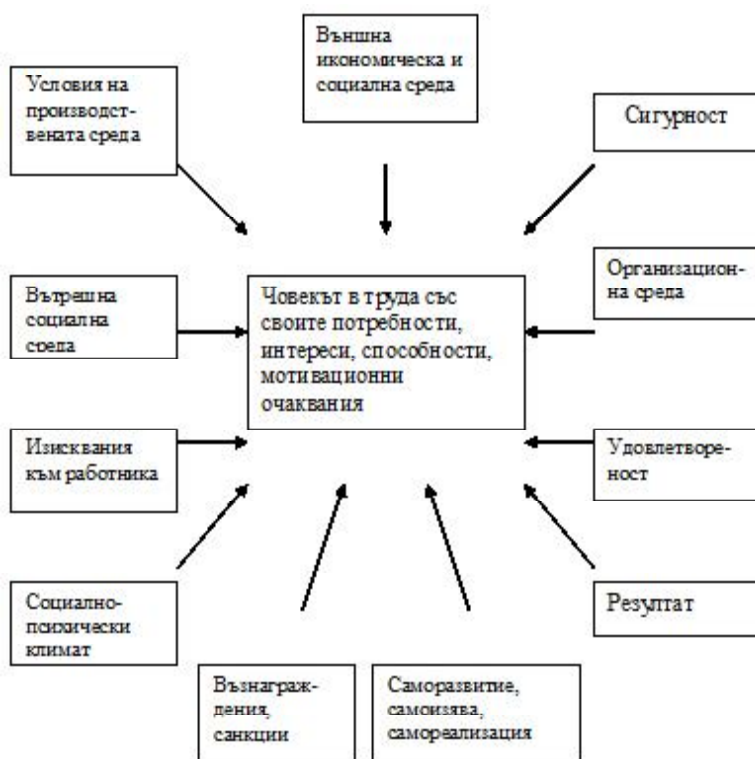
в) Демократичен стил, при който ръководителят изцяло работи с групата, допитва се до всеки неин член и дори при еднолично взето решение, той уведомява и разяснява причините. Демократичният лидер е обективен в критиките и похвалите, умее да мотивира и развива.

Подчинените се чувстват ангажирани, отговорни, свободни да изразяват идеи, творчески настроени, удовлетворени от работата си. А институцията бележи растеж и развитие, тъй като лидерът е стабилен, следва указанията на нормативните документи, но проявява гъвкавост и откритост към новото. В този случай и децата, и младежите се чувстват обичани, приети, обгрижвани, но и способни в повечето случаи да вземат решения и да отстояват позициите си, тоест, либералният стил ги прави сигурни, гарантира свободата на избора, за децата и младежите, за специалистите в системата на обгрижването.

2. Мотивацията и прилаганите мотивационни техники

Известни са много модели за мотивиране на служителите в една организация, които акцентират върху различни средства за мотивация, като се започне от финансовата, та се достигне до качеството на социалните взаимоотношения като предпоставка за успех. Всички те притежава едностранчивост, тъй като се опитват да изведат един фактор като основен, а останалите – да ги групират около него. Затова Е. Лоурър и Л. Портър разработват т.нар. „комплексен модел” за мотивация (Ам-стронг, 1993, с. 208–209), който включва достатъчно мотивационни фактори, като в същото време отчита и сложността на човешката психика, на човешката мотивация и нейната динамика. Взети са под внимание и социалните фактори.

Графичното позоваване на този модел позволява по-адекватното му възприемане:



Предимството на модела е, че дава възможност и за допълване, и за разширяване на факторите за мотивиране на работещите и служителите. Отнесен към социално-педагогическите институции, допълнителни фактори за мотивиране могат да бъдат и следните: открояване на ценностите и мисията на институцията (например, поставя се в центъра на работата детето, младежът и то следвайки принципа за отстояване на най-добрия му интерес), съчетаване на индивидуалните с груповите цели (стратегии за израстване на всеки член на групата и на организацията), участие в управлението на институцията (поставяне на отговорности и управления на дейности, в които личността е най-компетентна), внушаване на чувство за общност, за екипност, за защита и закрила, търсене на варианти за „заразяващо” ръководство и лидерство (организиране на неформални мероприятия за членовете на екипа), проектиране на структурите и длъжностите така, че заемашите ги да усетят чувство за завършеност на работата (например, отговорност за група, за конкретен проект в рамките на институцията), осигуряване на възможност за получаване на „обратна връзка” за постиженията на всеки възпитател, социален работник, психолог, търсене на начини за допълнително стимулиране на членовете на екипа (проекти, допълнителни смени и т.н.) (Каменов, Андреева, 1994, с. 52–55).

3. Процесите на общуването в организацията

Анализът на процесите на общуване включва анализ на трите основни страни на общуването – обмен на информация, обмен на взаимодействие, междуличностно възприемане.

Когато говорим за общуването като обмен на информация, се спираме преди всичко на следното. Деловото общуване в институциите, което се гарантира от начина на протичането на информацията „отдолу-нагоре” и обратно, както и до възможните смислови бариери, които са резултат от т.нар. „информационно претоварване” (получаване на такъв обем от информация, която не може да бъде асимилирана), „информационно затъмнение” (умишлено задържане на важна и значима за управляващия или за управлението персонал информация), „филтриране на информацията” (получаване само на такава информация, която е изгодна за една от комуникиращите страни) и т.н. За преодоляването на тези бариери в общуването се препоръчват следните мерки: питане и изслушване на отговорите; активно слушане, писмено свеждане на информа-

цията, документиране на разговори, протоколиране на срещи и други форми на ограничаване на двусмислеността при предаване и получаване на информация. Като основен проблем в общуването в социално-педагогическите институции не са затрудненията в общуването в самата институция, а създаването и поддържането на междуинституционален диалог с останалите институции, организации и системи, които са ангажирани с проблемите на децата и младежите в риск.

Общуването като обмен на взаимодействие засяга преди всичко проблемите на възникване и разрешаване на конфликтите в организацията. Значимостта на проблема се определя от факта, че конфликтите са присъщи на различните форми на съвместна дейност и до голяма степен се предизвикват от тази дейност. Проблем за разглежданите институции са преди всичко факторите или предпоставките, които предизвикват появата на конфликтите в организацията, както и възможностите за управление на възникналите конфликти. Изследват се етапите на конфликтване, личностните особености на конфликтующите, възможните стратегии за намаляване на последиците от конфликтите и др. От съществено значение за която и да е организация е предварителното обучение на сформираните вътре в институцията екипи да реагират адекватно на конфликтите, да притежават умения за разпознаване на конфликтните зони, да се справят и с конфликти, надхвърлящи границите на тяхната институция. Основно и най-важно правило при разрешаването на конфликта в социално-педагогическите институции е правилото, че какъвто и да е конфликтът той не трябва да засяга здравето и сигурността на децата и младежите в неравностойно социално положение, тоест, конфликтите съществуват, те са нормално взаимодействие, което може да се прояви на всяко равнище, но в същото време, ако конфликтите придобият застрашителни размери, е необходимо включването на външен експерт в името на децата и младежите в риск.

В третата страна на общуването като междуличностна перцепция, отнесено към анализа на институцията се засяга ролята и значението преди всичко на социално-психологичните ефекти и механизми при възприемане на другия. Тук основно се акцентира върху стереотипното възприемане на клиентите в разглежданите системи, върху ефектите на ореола, първенството, „петното”, върху способността на работещите в домовете специалисти да се поставят на мястото на децата и младе-

жите в нужда, тоест, преди всичко тази страна се отнася до оценка на способностите на педагози, социални работници, психолози да се справят с професионалните си задължения.

4. Процесът на вземане на управленски решения

Вземането на управленски решения се оценява като един от най-съществените аспекти от живота на една организация, които до голяма степен определят и ефективността от функционирането на организацията. Усилията на специалистите са насочени към разработване на общ модел за вземане на управленски решения, който да улесни ръководителите при вземане на решения при конкретни ситуации, специфични за институциите, която те ръководят. Липсата на управленски умения на една немалка част от директорите на разглежданите институции е предпоставка и за възникването на конфликтите. Доста често за ръководители на тези домове се назначават хора, които не са били свързани с практиката, не познават нормативната база, надценяват възможностите си, не умеят да планират, да работят с хора.

Друг съществен аспект в това направление е злоупотребата с властта, вземането на еднолични решения, авторитарното налагане на такива, липсата на кооперативност, подценяване на подчинените, сяпко следване на разпоредбите и липса на гъвкавост по отношение на нормативните документи.

При определяне на характеристиките на организационните решения се прилагат три основни характеристики:

- степен на определеност на ситуацията за решаване – преценка на ситуацията, на факторите на влияние, на хората в конкретната ситуация и т.н.;
- равнище на риск на вземаните управленски решения – особено в разглежданите институции се налага непрекъснато вземане на решения, които са рискови – за бъдещето на институциите, за мерките за реструктурирането им, за съдбата на децата;
- последствия от взетите решения – този компонент е възможно най-видим за обществото като резултат от конкретното решение и не подлежи на корекция, тъй като това означава коригиране на живота на детето, младежа. Тоест, от предходните две стъпки зависи и какви ще бъдат последствията за конкретния клиент. По тази характеристика се оценяват реинтегрираните деца и младежи, настанените в други институции, в приемни семейства, осиновени и др.

Последствията от взетите управленски решения са видимата страна на успеха или неуспеха на дадена социално-педагогическа институция, свързана с отглеждането и възпитанието на деца и младежи в риск.

5. Стратегиите, използвани при определяне на целите и задачите

Този компонент от оценката засяга основен проблем за съществуването и преструктурирането на социално-педагогическите институции. Като начало е необходимо да се формулират ясно и точно правомощията на всеки един от работещите в нея, съобразно целта, задачите и мисията ѝ. Характеристиката на елементите на структурата на организацията е втори проблем, който разкрива съществените закономерности, които се отнасят до поведението на членовете на екипа и механизмите за въздействие, благодарение на които може да се променя ефективно това поведение. Важно място заема начинът на формулирането на целите и задачите на институцията, съотнесени към индивидуалните стремежи, цели, интереси и мотивация за работа на всеки един специалист.

Дефинирането на социалните роли, на социалния статус, на правомощията и отговорностите са ключов момент в цялостната организация на разглежданите системи. Обикновено това е отразено в длъжностните характеристики на педагогическия и извънпедагогическия състав, въпреки че реално съществува дублиране, противоречие, пренатоварване на ролята, предпоставки за ролеви конфликти, неяснота в задълженията. Всичко това води до несигурност, стрес, индиферентност към пряката дейност и дори пренасяне на агресия, включително и върху децата и младежите.

Правилата в социално-педагогическите институции са регламентирани със закон, но честите промени в социалната система налагат и чести промени в начина на организиране на дейността. Например промяната в длъжностната характеристика на социалните педагози с тази на социалните работници, изправя специалистите пред нови правила и норми, пред непознати за тях сфери на работа, пред намаляване на заплащането, пред необходимост от нови форми на обучение и реструктуриране на работното време. Всичко това води отново до негативни последствия, вариращи от отказ от изпълнение на новите правила до напускане на работното място. Липсата на адекватни механизми за

мотивиране, стимулиране и несигурността са предпоставки за неуспешно справяне със задачите, нарушаване на нормите и липса на лична перспектива в професионалната дейност. Оттук и промяна в ценностите, в нагласите към институцията и най-вече към децата и младежите, настани в нея.

6. Осъществяваният контрол

Всъщност този компонент засяга проблемите, свързани с управлението и контрола на организацията, от които зависи и начинът на функциониране на социалните институции и ефективността от работата им. За изходно начало може да се възприеме съвременният етап в управлението на организациите, който засяга 80-те години на миналия век и се отнася до ценностна ориентация на управляваните и контролираните, непрекъснато усъвършенстване на методите за въздействие и превръщането им в методи на взаимодействие, използването на възможностите на информационните технологии, изграждане на екипи от хора, мотивирани, обучени, ориентирани към постигане на дългосрочните цели, с акцент върху хората, а не върху системата и организацията. Един от вече цитираните автори Р. Ликерт, изучавайки поведението на управляващите и управляваните и техните взаимоотношения, определя четири типа управление на хора (Владиминова, 1998, 33–35):

- наказателно авторитарно управление – в повечето случаи е неуспешно;
- доброжелателно авторитарно управление – в началото може и да спечели привърженици, но е кратковременно;
- консултативно управление – експертно, което означава привличане и на външни експерти при нужда;
- основано на участие управление.

Последното води до висока производителност и качество, добро самочувствие и удовлетвореност от труда, добри междуличностни и професионални отношения, ниско равнище на текучество, като отнесено към разглежданите институции това означава децата и младежите да се чувстват добре, да им се оказва нужната подкрепа, работещите в тези институции да са удовлетворени от работата си, от социално-психологичния климат, да се намали текучеството на специалистите, толкова често срещано явление.

7. Политиката на ръководството в областта на програмите за развитие на организацията

Липсата на стабилност и в социалната политика на държавата относно бъдещето на социално-педагогическите институции в страната е основен момент, който забавя реформата в тази сфера, както и обрича една немалка част от домовете на доизживяване, невъзможност да се изгради стратегия за самия дом, за работещите професионалисти и не на последно място, забавя положителни промени в живота децата и младежите в риск. В същото време тези институции са обект на непрекъснат контрол от страна на местни, общински, държавни и неправителствени организации, към тях се предявяват различни и дори противоречиви изисквания, управляващите институции нямат сигурност и опит в реагирането на промените, самите те се чувстват временно назначени, текучеството не спира, липсват специалисти, липсва желание за промяна у по-възрастните им колеги, налице е страх, че ако се реформира и реорганизира институцията това ще доведе до загуба на работното място и други.

Към по-горе посочени фактори на анализ на социалните домове за деца и младежи в риск не са включени и оценките в развитието на отглежданите и възпитаваните в тях деца и младежи, тъй като това е предмет на друго, ново изследване и изисква самостоятелна разработка.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Армстронг, М.** Преуспяващият мениджър, Бургас, 1993.
2. **Владимирова, К.** Управление на човешките ресурси. Организационно развитие. С., 1998.
3. Закон за социално подпомагане, 2006.
4. **Иванов, И.** Организационна психология, В. Търново, 2005.
5. **Каменов, К., М. Андреева.** Управление на персонала. Свищов, 1994.
6. **Панайотов, Д.** Психология на бизнеса. С., 2006.
7. Речник по психология, под ред. на Г. Клаус, 1989.