
ПОТЕНЦИАЛ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА „НЕ-ЛИДЕРСТВО“ И ПРИЛАГАНЕТО Й В ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ, КОМУНИКАЦИЯТА И ОБУЧЕНИЕТО

Димитър Трендафилов

Нов български университет

Резюме: Докладът е фокусиран както върху съвременните изисквания и принципи за гъвкавост и ефективност в ръководството на организации с всякаква цел, така и на потенциалното им приложение в обучителните процеси в образованието. Той прави опит да посочи причините за настъпилата промяна в средата, която засяга всички най-вече заради нарастващия обем данни (знание, но и липсата на такова) и все по-широкото присъствие на технологиите и посочва пътищата за успешно адаптиране към нея. Основната теза е, че вземайки практиката от съвсем новата концепция за „не-лидерство“, образованието следва да подготвя обучаемите за професионалното им развитие не чрез „коридорна“ (силозирана) пътека, а такава, възползваща се от постиженията и приносите на множество дисциплини, споделена, опираща се на развитието на качества и умения чрез собствен опит и изграждаща увереност чрез постигане на реални резултати. Приведени са примери от вече съществуващи образователни формати и са посочени ползите, които промяната в концепцията особено във висшето образование може и трябва да постигне, за да се запази добавената стойност от придобиването на степен във ВУЗ и да се оказва положително влияние върху обществото, институциите и икономическия растеж в една нестабилна и усложнена среда.

Ключови думи: мениджмънт, не/лидерство, образование, промяна

POTENTIAL OF THE CONCEPT OF UNLEADERSHIP AND ITS APPLICATION IN ORGANISATIONAL BEHAVIOUR, COMMUNICATION AND TRAINING

Dimitar Trendafilov

New Bulgarian University

Abstract: The article focuses both on contemporary requirements and principles for agility and efficiency in the management of organisations and on their potential application in educational processes. It attempts to indicate the reasons for the change in the environment that have occurred, affecting everyone mainly due to the increasing volume of data (knowledge, but also the lack of it), increasingly widespread presence of technologies, and ways for successful adaptation to it. The main premise is that, taking the practice from the brand new concept of “un-leadership”, education should prepare learners for their professional development not through a “corridor” (silo-ed) path, but one that benefits from the achievements and contributions of multiple disciplines, shared, based on the development of qualities and skills through achievement of one’s own experience and building confidence through real results. Examples of already existing educational formats are given and the benefits that a change in the concept, especially in higher education, can and should be achieved are indicated in order to preserve the added value of acquiring a university degree and to have a positive impact on society, institutions and economic growth in an unstable and complex environment.

Keywords: management, un/leadership, education, change

Във време, в което не само условията по ограничаване на разпространението на Covid-19 и все по-широкото навлизане на изкуствения интелект в личния, стопанския и обществен живот (каквато е тенденцията), но и множество други фактори насочиха вниманието към институциите от висшето образование – тяхната роля, функция, времетраене и водещи форми на обучение, база за формиране на програмни схеми, каналите на финансиране, и дори самото им съществуване (Чукурлиев, 2024). Това е и времето, в което много от понятията, с които боравим от десетилетия, получиха и своите контра или „обратни“ (не-) понятия като „не-мразене“ (unhate), „немаркетинг“ (unmarketing), „спускане на платната/разпускане“ (unwind) или „от-учване“ (unlearn). Последните, без значение доколко са основателни и аргументирани, чисто и просто поставят под съмнение досегашното ни знание, модели на действие и стереотипи от всякакъв вид. За университетите и ко-

лежите най-опасно би било да се превърнат в „ненужни“ (unnecessary), а такава заплаха се надига поне от десетилетие насам, доколкото се променят ценностите на обществото и понятийният апарат относно функционирането на икономиката, публичния и НПО сектори (поне в т.нар. развити държави). Промениха се концепциите за време и място, ефективност, организация, труд, експертиза и др., а „новото“ ни залива с непозната досега честота (Allen, 2015) Този процес, съвсем логично, няма как да подмине „образованието“ и обемът на предлагане на сертифицирани курсове, преквалификации и „академии“ не спира да нараства предимно за сметка на институционализираните и академично изградени програми, издаващи дипломи при завършване.

В този контекст, *микромениджмънтът* (почти постоянен контрол и проверка на работата на индивиди и екипи) е проблем не само на бизнес и публичните организации, но и на образованието (и не само висшето), което се предполага поне, че трябва да изгражда гъвкави, проактивни, отговорни и креативни техни членове. Друг акцент, който също се налага да поставим, макар и само за илюстрация, бе обоснован съвсем наскоро от Крис Хакли, дългогодишен британски преподавател по маркетинг. Съвсем в духа на кризисните въпроси спрямо висшето образование изобщо, той обръща внимание на факта, че по дефиниция бизнес образованието *няма собствен предмет* (Hackley, 2024), а ползва знанията и достиженията на различни науки и то с цел удовлетворяване на нужди, стоящи извън университетите – развиването на мениджърски потенциал за непрекъснато нарастващия сектор на производството и услугите. Това се доказва и от историческите му корени и развитие, където хем програмите изглеждат винаги отворени за нови по съдържание курсове, отговарящи на необходимите нови знания и умения, хем всъщност учебният им план изглежда еднакво навсякъде по света – ядрото остава съставено от курсове по финанси, счетоводство, маркетинг, мениджмънт. Предприемачът и маркетингов анализатор Сет Годин (2010) още преди време посочи с известна ирония, че прословутите в Западния свят магистърски програми по бизнес администрация, например, имат единствено смисъл като места за създаване на връзки с партньори за бъдещи бизнес начинания. Всичко друго може да се научи (преподава) за седмица-две, иначе би било загуба на време от истинската практика.

„Не-лидерството“ за по-добър мениджмънт: мисията възможна.

Наскоро зародилата се концепция „не-лидерство“ е резултат и се развива в условията на много говорене в стил „всеки може да е лидер“, „да ръководиш/работиш с хора е сред основните умения“, „все по-млади хора застават начело на екипи“, „все по-кратко е времето за реакция и вземане на решения“ и пр., съчетано с оплаквания от страна на бизнеса

за поемането на отговорности и загубите на ресурс в микроменижиране при нарастваща сложност на средата и намаляващ пул от ресурси. Противно на първото впечатление, терминът не означава „анти-лидерство“ в смисъла на индивидуализация до степен на анархия, алиенация, отричане на мениджмънта, прослава на свободните специалисти (freelance) или работата от вкъщи (remote). Тъкмо обратно, той насочва към съзнателно потискане на „лидерството“, особено в неговия „авторитетен“, ако не и „авторитарен“ характер, с цел постигане на общ позитивен резултат (Janson, 2024; Stratten & Stratten, 2024). Концепцията дори не е напълно нова, както показват изследванията за повишената продуктивност на самоуправляващите се екипи на Manz and Sims (1987), Druskat and Wheeler (2003), Dwivedi (2006), но е необходимо време тя да узрее и да се обърне внимание на нейния потенциал. Както посочват Карс-Юнлюглу и колегите ѝ (Kars-Ünlüoğlu, Jarvis & Gaggiotti, 2024), след 2000 г. се намираме в един „пост-героичен“ етап от разбирането за лидерство, който набляга на социалния момент, а не на личностния. Тук лидерите не се назначават, а са групов феномен, породен от отговорността и ефективната употреба на наличните ресурси, особено „времето“ и човешкия потенциал.

Интересна, но все пак различна, е перспективата на консултанта Питър (Peter, 2016), посочващ различни сценарии по нашето „излизане от ролята на лидер“. Казано на кратко, докато в личен план попаднем ли в ситуация да сме „лидери“, обикновено влизаме в зона на комфорт и рязкото излизане от нея би било известен проблем за всички, то от гл. т. на екипа или организацията изобщо, „прекаленото“ лидерство може да доведе до проблем за тях, тъй като ставате незаменими или поне ще струва усилия, време и други средства да бъдете заменени (което е неизбежно да се случи в крайна сметка). Обръщайки внимание на първата част от уравнението, експертът съветва всеки, попаднал в такъв „сценарий“, обмислено да планира напускането си (най-малко, един ден всеки ще се пенсионира). За отбелязване е, че е по-лесно да се каже, отколкото да се случи на практика. Обективно погледнато, от зората на човешката цивилизация все някой е стоял начело на общностите и държавните организации (племенен вожд, старейшина, патриарх, цар, фараон, кмет и т.н.) и оставалите членове са му делегирали (официално или не) отговорността и привилегията да взема решения вместо тях, да знае повече, да преговаря и да организира, затова пълното изключване на тази фигура е на прага на немислимото, доколкото, първо, средният Индекс на властово разстояние (йерархизация) сред националните култури по света все още е относително висок и, второ, носителите на съответната култура привнасят този манталитет във всички форми на организираност, вкл. и бизнес такива (Hofstede *et al.*, 2010).

Казано с други думи, говорим за ситуация на оттегляне от лидерство (дори и то да е формализирано), за да се овласти друг за лидер, но

и с постигане на позитивни връзки на сътрудничество и взаимно мотивиране и обогатяване сред членовете на екипа (Chap Kim & Mauborgne, 2017). Звучи като взет наготово организационен подход от демокрацията като политическата форма и философия на гържавно управление, но както и при нея, в организациите има фигури, които не искат да влизат в „чужди“ роли и да излизат от формалните си позиции, дори и когато ролите оправдано служат на общата кауза на групата, екипа или обществото. Тук не става дума само за вземането на консенсусни решения и насърчаване на въвлечеността (което означава *достъп* и *ангажиране*), нито само за принос на индивидуалната експертиза на отделните членове (известна и като „психологическа сигурност на работното място“, вж. Филипов, 2024). Примери от реалната практика на силно усложнения, дигитализиран и забързан 21. век показват, че това е форма на организационна култура, преобръщаща дори формите на упражняване на собственост и управление на организационни единици и активи. Турският предприемач Халук Джан Хур например решава да премахне мениджърската йерархия в собствената си химическа компания „Latro Kimya“, тъй като тя започва да се разширява (т.е. увеличава) прекалено бързо от основаването ѝ през 2010 г. насам и решенията и действията, породени от това стават все по-трудни и се взимат все по-бавно. Още през първата година на експеримента си Хур отчита двойно нарастване на приходите и тройно на печалбата, който ръст се задържа и в последствие (Николов, 2024). Всъщност, той признава, че решението му е вдъхновено от книга на Фредерик Лалу (Laloux, 2016) относно разпада на „играта на власт“ между двете все по-отдалечаващи се нива – управленското и изпълнителското, и обезкуражаването и спада на ангажираност сред персонала. Така авторът достига до извода, че не лидерството от страна на просветени мениджъри, а *просветени структура и действия в организацията* са необходими, за да се върне усещането за цел, страст и автентичност. Базирайки се на своите проучвания сред различни индустрии, Лалу посочва, че очевидно нагрява сериозна революция в организационно отношение (и в никой случай не само за икономическите субекти), провокиран от преминаването на света в съвсем нова парадигма на организираност. Той предлага такава, наречена „морско синя“* организация (ориг. „teal“), която се гради на самоуправление и изграждане на колективна интелигентност (self-management), на разкриване и подхранване на таланти и потискане на „его“-то, но и на проява на индивидуалност без страх и напрежение в изразяването (wholeness), както и на естествено, вместо наложено („планирано“), нагаждане към бъдещото развитие (evolutionary purpose).

* Цветовият код не е подбран на случаен принцип, а зададен от самия Лалу, доколкото той изброява и поставя цветове на предходните/различни типове организационна философия, структура и начин на ръководене, за да подчертае еволюцията и промяната, която предлага и подкрепя с примери – бел. Д.Т.



Фиг. 1. VUCA-матрицата, съчетаваща ниво на знание/информация и ниво на предвидимост на действията в дадена ситуация (ABS, 2021).

Но средата при многосвързания свят е толкова динамична и предизвикателна, (както под „среда“ вече не се има предвид конкретно географско място), че не остава време за суета или „култ към личността“, демонстрирани чрез „триумфални маршове“ за прослава на действията и постиженията на този или онзи служител, мениджър, директор или управник. „Славата“ буквално „трае 15 минути“. Колкото повече се развива една организация, толкова повече тя се сблъсква с непознатото, несигурността и непредвидимостта (Kars-Ünlüoğlu, Jarvis & Gaggiotti, 2024), а „черният лебед“ на неочаквани и с негативно влияние събития (Талеб, 2011) става по-видим от всякога и засяга от най-малките и нестабилните до най-големите и (на хартия поне) по-стабилни формации. Още по-конкретно, концепцията VUCA (фиг. 1) описва основните феномени, определящи средата на действие – *нестабилност, несигурност, сложност и неяснота* (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Интересното е, че американските военни са били доста прозорливи, когато предлагат модела след края на Студената война (базиран на книга за лидерството от средата на 80-те години на 20. век), тъй като се оказва, че усложненията и предизвикателствата в обстановката тепърва предстоят и се увеличават експоненциално (ABS, 2021; MBS, 2024). Влиянието на турбулентността на комбинациите от четирите феномена не пощади гиганти като финландския лидер при мобилните телефони Nokia – паднал жертва на собствения си успех и пазарно късогледство, Blockbuster – веригата за видео касети под наем в САЩ, изместена от Netflix, както и съспаните или силно засегнатите бизнеси от пандемията (напр., недостига на чипове за нови автомобили, приземяването на авиолиниите, фалити сред ресторанти и хотели), нито множество региони из планетата, засегнати от климатичните промени и финан-

совите ефекти от все по-честите и по-мощни икономическите кризи. Решението се явява под формата на обучение на мениджъри и екипи как да се фокусират върху целите и така да открият богатия набор от възможности (vision), устойчивост на грешки и неуспехи (sustainability), информирани и единодушни решения (understanding), мотивация чрез ясно цели и отговорности (clarity), и творчески подход към създаването на стойност (agility).

Нуждата от промяна на нагласите в търсене на ефективност в условията на комплексност и нестабилност на средата ясно може да се види при базираните на създаването на висока пазарна стойност организации, които в крайна сметка зависят от индивидите, работещи за тях и от начина, по който те се свързват, целеполагат, взаимодействат и подпомагат. Изследователи от WARC (2023) посочват два двигателя, които в съчетание водят до повишена ефективност – *Основи* (стратегия, организация и възможности) и *Култура* (ценностна система и практики). При най-добрата си комбинация (т.нар. „business archetype“) говорим за „силна“ организация, която има от една страна ясна *визия, цели, стратегия*, както и достатъчно, и подходящи *данни* за вземане на решения, а, от друга страна, разполага с адекватните *индикатори за измерване* на напредъка и способност за произвеждане на *няколко сценария* за бъдещо (си) развитие (вж. фиг. 2). Казано с други думи, „За да се справят отлично във всяка област, маркетинг специалистите трябва да се уверят, че имат правилните **основи**, т.е. възможно най-добрите способности и процеси, както и правилната **култура**, т.е. ценности, вярвания и поведение на членовете си, за да осигурят високо функциониращи индивиди и екипи.“ (WARC, 2023, 4; подчертаното мое).



А.

Б.

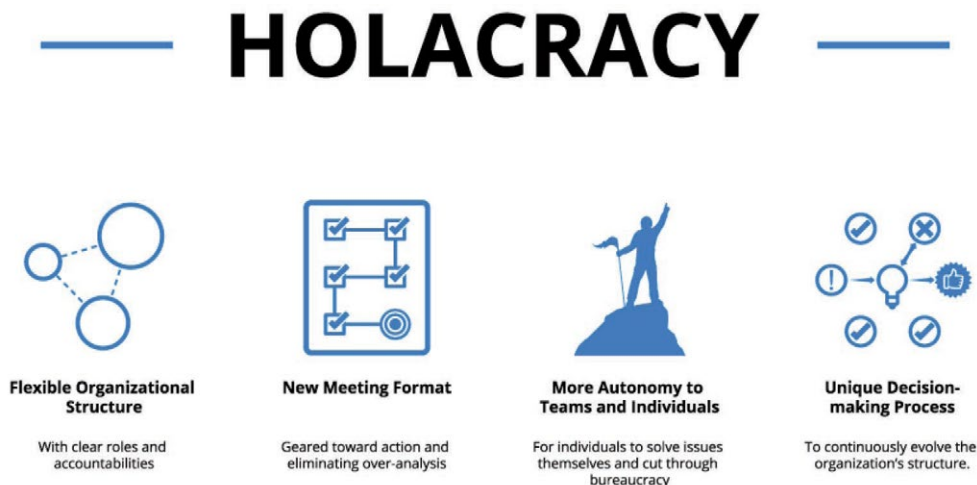
Фиг. 2 – А. Управленски препоръки за постигане на целите [измерване] и
Б. Управленски препоръки за справяне с бъдещето [прогнозиране]
(WARC, 2023, 32 и 41).

Събраните данни, които докладът излага в резултат на проведени интервюта с 367 бизнес лидери и маркетинг специалисти от 21 индустрии по цял свят (WARC, 2023: 48) показват, че все още има празнина или неработеща комуникация между висшите управленски и изпълнителските звена по гореизброените полета. Въпреки това, поведението всъщност подлежи на модифициране, но само ако е адекватно и внимателно приложено. Според „Модела за влияние“, разработен от консултантската агенция McKensey & Co. през 2004 г. (в WARC, 2023, 15) на разположение има **четири двигателя на положителна промяна**: „Ролево моделиране“ – той се състои от въвеждане на висшите „етажи“ от управлението на организацията, но и от критичната маса „полеви“ работници, „Изграждане на увереност и умения“ – създаване на възможност (платформи, системи) за постоянно учене и развиване на различни умения, както и освежаване на състава и спектъра от таланти, „Разбирането и убеждаването“ тук се отнася до ефективна двупосочна вътрешна комуникация, изясняване на смисъла на търсените резултати и яснота как да бъдат достигнати (което именно е в пряка връзка със системата от ритуали и език на организацията и потенциалната им промяна, когато е необходимо), и „Усилване на механизмите“ – индивидите в организацията ще усетят и подкрепят в по-голяма степен промяната, когато тя не е прокламирана само на думи, а получи своето проявление в модификация на организационния дизайн, управленските практики и останалите подкрепящи системи.

Още по-плоска организация

Един вероятен отговор (и продължение на горните разсъждения) е „Холократията“, която е твърде нова и още недоказана в по-масабни организации, за да се регистрира като наистина жизнена и ефективна организационна концепция, но един добър пример за нейното приложение е компанията Zappos (американски онлайн търговец на грехи и обувки, вече собственост на Amazon). Въпреки това, тя попада напълно под определението за „не-лидерството“, тъй като е „без-шеф-ска“, т.е. напълно отхвърля йерархични структури и „командване“ отгоре-надолу, както и предполага култура и действия на презгрупиране на системата от хора и екипи „в движение“ (Morgan, 2021; Janson, 2024). Тя разчита (доста рисковано, разбира се) на самоорганизация чрез вътрешната система от „клетки“ (екипи), динамика на ролите и бързо адаптиране към промените, като се опира на следните принципи: 1. *Базирана на ролите структура* (без длъжностна характеристика, но с променящи се организационни роли), 2. *Кръгова структура* (набор от автономни екипи), 3. *Двойно свързване* (взаимовръзка между екипите посредством

един представител от всеки екип), 4. *Среща по управлението* (на регулярна база, за подравняване и вземане на стратегически най-важните решения), и 5. *Прозрачни правила* (ясни отговорности, роли и процедури) (HRhythm – IIM Kashipur, 2023).



Фиг. 3. Същност на „Холокрацията“ – гъвкава организационна структура, нов формат на провеждане на срещи, повече автономия за екипите и отделните им членове, както и уникален процес на вземане на решения (HRhythm – IIM Kashipur, 2023).

Доколкото която и да е система не може да просъществува без известен набор от правила, Холокрацията (фиг. 3) също работи на база рамката на модулния мениджмънт, покриващ пет принципа (Holocracy, 2024) – *ясна структура на ролите* (определена от отговорностите относно работата), *коопериране* (осигурена от задълженията за прозрачност, приоритетизация и изискванията на процесите), *ефективни срещи* (без загуба на време, постоянно търсене на консенсус), *дистрибуция на авторитет* (ясен мащаб на действие) и накрая, но не и по важност – *управление* (всеки член на екипа може да предложи промяна на ролите).



Фиг. 4. Модел на „не-лидерство“, работещ върху решаването на проблеми в сложна среда, базиран на диалог (Kars-Ünlüoğlu, Jarvis & Gaggiotti, 2024, 34).

Макар и опростено представено (фиг. 4), „не-лидерството“ може да се види в действие като *съвместно*, т.е. в общност, *осъзнаване на проблемите*, които организацията посреща. Въпреки това, ключовата дума е **„диалог“**, тъй като равнопоставеността и усещането за ангажимент и грижа към общите постижения премахват границите пред конструктивния и съзидателен разговор. Липсата на лидери (особено „наложени“) води неизбежно до повишаване на нивата на координация, коопериране, включване и разпределение на отговорността, вместо да се поражда механично „репликиране“ на лидерството. „След като променим разказа за лидерство и не-лидерство, *подчертават авторите*, в крайна сметка можем да променим къде, как и до каква степен не-лидерството се среща като практика в нашите организации и общности“ (Kars-Ünlüoğlu, Jarvis & Gaggiotti, 2024, 35). Смисълът на трансформацията е, че от разказ за наличието на лидер, който „знае“, „взима решения“ и „постига ефективност“ (т.е. това е не/формална фигура, която *се предполага* да има качествата, експертизата и да поема отговорността във всяка ситуация) се преминава към наратив, обединяващ всички участници и отварящ комуникация на друго ниво – се постигне общо изучаване на проблема, сътрудничество при определяне на мащаба и значението му и, разбира се, накрая – уверен подход към неговото решаване/посрещане.

Възможно приложение във висшето образование

Тук идва и основният въпрос в настоящия доклад – какво би било практическо приложение на тази концепция? Под „практическо“ тук се има предвид внедряване на „микролидерството“ и „не-лидерство“ в обучението и то не само в програми, подготвящи мениджъри, но и такива, които имат по-слабо професионално насочен характер. Целта е студентът (обучаемият) да бъде въведен както в симулация на взаимоотно-

шения в организация, така и в мултидисциплинарна среда, доколкото хората, с които ще се свързва в бъдещата си работа, ще имат различен и разнообразен експертен профил. Такъв подход може безпроблемно да допринесе за развитието и обогатяването на експертизата и меките умения например на обучаеми от специалности Музика, Лингвистика, Маркетинг и Когнитивна наука или пък Биология, Менеджмънт, Комуникации и Философия. Броят на участниците в такива интердисциплинарни екипи е, разбира се, от значение, както и комбинацията от специалностите им, но това е въпрос на конкретно заложили цели и продължителност на проекта. Предизвикателства от обща за всички величина не липсват в заобикалящата ни среда – екология и устойчивост на икономическото развитие, градско земеделие, въвлеченост на индивиди и групи от малцинствата и бежанци, проблеми на градската инфраструктура и повишаване качеството на живот, идеи за социално предприемачество, повишаване нивата на здравословен начин на живот, мотивация за учене след подрастващи и пр. Повечето, ако не и всички изброени, са част от актуалните програми на ЕС (и значими предизвикателства конкретно за България), но те биха могли да получат един по-човешки и по-близък до ежедневието облик, ако напуснат абстрактните и пожелателни декларации и се сведат до „реалността“ на обучаемите.

Гъвкавото и отворено учене чрез и сред другите, ще постави студентите в ситуация да развиват комуникационни умения, такива за учене на важното и релевантното за конкретната задача и предизвикателство. Още повече, че тези умения се оформят като базови за широк кръг професии от настоящето и особено „от бъдещето“, тъй като те ще могат да се съчетават с всякакви строго експертни познания и най-вероятно ще предопределят тяхното успешно използване. Важен резултат от тази пътека е, че обучаемият ще бъде „натрениран“ чрез лично изживяване как:

- да търси знание,
- да го превръща в умение, ако е ценно и актуално, но и да го „забравя“ (т.е. критично да го замени), когато се налага,
- да мисли критично и да деконструира поставения проблем,
- да работи (ефективно) както в екип, така и индивидуално,
- да презентира данни, резултати и мнения, и да защитава позиция,
- да може да влезе под нечие (временно) управление, но и да бъде (временен) лидер,
- да повишава езиковите си умения,
- за повишава общата си култура.

И тъй като тук не става дума за спекулации и утопични пожелания с проектиране в (не)обозримото бъдеще, а за реални възможности и приложения, намират се подходящи илюстрации дори и на европейска територия. По-скоро е любопитно защо все още те са сред изключени-

ята. Университетът Роскилде в Дания например, ясно афишира това, че обучението базирано на проекти/проблеми е негов фундамент. Има изброени седем принципа, всеки от които е изключително и еднакво важен (RUC, n.d.). Въпреки това, наред с „Контрол на участието“ и „Групова работа“, заслужава да се подчертае особено, че **„Интердисциплинарността“** ви позволява да изследвате проблема си по нов начин, така че да могат да бъдат включени нови и по-добри подходи в отговорите. Интердисциплинарността е принцип, който гарантира, че традиционните академични области се превръщат в ресурс, а не в самоцел“ и **„Примерността“** [ориг. „exemplarity“ – бел. Д.Т.] означава, че трябва да може да изследвате даден проблем в дълбочина, без да губите по-широката перспектива. Трябва да разберете и да можете да обясните как конкретен проблем се свързва с по-общи въпроси в областта“ (RUC, n.d.; подчертаното мое), тъй като те насочват към самия подход спрямо назряващите проблеми и предизвикателства от заобикалящата среда.

Друг пример ни се поднася от институцията в Нидерландия – университетът по приложни науки NHL Stenden в гр. Люварген. Той е обявил обучение, основано именно на работа в малки, интердисциплинарни групи (през системата на т.нар. „ателиета“), целящо извеждане на ползи от знанието и водеща роля на прозрения и приложими решения (Sinia, van Diggelen & van der See, 2023). По-конкретно, принципната основа е формулирана по следния начин: „Често ще научите теорията, от която се нуждаете, докато напредвате по възложената ви задача, на базата на нещо, което е „необходимо да знаете“. **Прилагайки теорията и насочеността си към практика, това се превръща в знание, знание, което запазвате и можете да прилагате в различни ситуации.** Докато работите върху задачите в групи, вие също така развивате своя екип и лидерски умения, докато насоките от вашия личен водач в обучението ще ви държат в правилната посока, така че да сте подготвени за вашето бъдеще.“ (NHL, 2024a; подчертаното мое). Правейки още една стъпка по-нататък, NHL се оказва единственият в Кралството поне, който изцяло и нашироко е въвел „DBE“ („design-based education“), включващ принципите за мултидисциплинарно сътрудничество, развитие на компетенции за работа в мултикултурна и международна среда, откриване на собствените ти таланти и професионална идентичност, „дизайн-мислене“ и устойчивост на знанията след напускане на университета (NHL, 2024b).

В стандартния тип ВУЗ, обратно, все още царува „силозация“ (затваряне в силозите на научното направление), която рядко позволява точки на контакт с други дисциплини и знание. Пътеките са утъпкани и ясни почти напълно, по причина че в повечето случаи, трябва да отговарят на национални регулации и стандартизации. Дори и в ситуации (както е в НБУ) на представяне на възможност студентите да избират втора специалност (майнър) или индивидуален план на обучение,

това остава доброволен акт, който е или неразбран и недооценен от по-голямата част от студентите, или натоварва допълнително ангажиментите им в институцията, а, виждаме ясно, че времето е ключов фактор за Поколението Z, което търси натрупването на практически опит възможно най-рано и бързо, и го търси другаде. Тези наблюдения дават основание да се предложи завишаване на мотивацията и ангажираността им в изначално влизане в „хоризонтален“ тип обучение. Това, разбира се, трябва да става постепенно, като студентите от отделните специалности да се обучават един друг, навлизайки по този начин по-надълбоко в бъдещото си поле на действие, но и в същото време да упражняват деконструиране на възложените за решаване проблеми и придобиването на навик за търсене на „нестандартни“ решения за и без това „нестандартната“ среда, в която трябва да се развиват самостоятелно и в различни по размери, експертиза, времетраене и предназначение формации.

Ако съберем заедно концепциите за т. нар. „потребителското изживяване“ (което се опира на сензорни, когнитивни и социални стимулации) и идеята за развиване на „нужните“ компетенции, чиято платформа за придобиване следва да бъдат съвременните университети, се получава набор от практики и тренинги, които да увеличат самостоятелността и самочувствието на обучаемия (студента) и да минимизират усилията на компании и институции да обучават в или да възпитават култура на самостоятелност и отговорност. Не е без значение, че говорим за обучаващи се от Поколението Z, което освен че има различни от предходните поколения изисквания за мястото и ролята си в света и икономиката, има и особено висока летва в очакванията си към работодателите. При тяхната „несигурност“ как да действат в „несигурна“ среда, без значение на специалността, университетът като институция, която има особена позиция между края на средното образование и навлизането на зрелостта и кариерата, може да бъде онова „сигурно“ място, което не разчита толкова на вменяване на знания, колкото в създаване на универсално валидни и най-близки до реалността умения (вкл. как да се учи и как да се „забравя“), а защо не и на нови, съвместно придобити знания.

Настоящият доклад направи опит за настройване на мисленето в гореописаната посока, като приложи наблюдения на средата от последните няколко години и изискванията, която тя налага спрямо набора от умения и качества за справяне с нейните условия. Не можем да се надяваме, че безпрецедентната турбулентност, породена от глобализацията, дигитализацията и технологиизирането ще се забави или ще стане „по-удобна“. Напротив, наборът от компетенции и умения, описани най-общо като концепция за „не-лидерство“, ще направят обучаемите по-адаптивни, но те първо трябва да бъдат създадени у всички (без изключение) по подходящия начин. Университетът съвсем успешно може

да е мястото, в което те да се научат да грешат и бързо да се ориентират в средата, а колкото го знанията и експертизата им – да оценяват навика да учат, да комбинират знания и умения с други и да тестват адекватността им постоянно. Така или иначе, скоро не се очаква в българската образователна система академичното да бъде отделено от приложните науки, каквото всъщност е положението в двата изложени примера (от Нидерландия и Дания), затова поне те могат да вървят заедно в много по-смислен път – т.е. по-мотивиращ и ангажиращ вниманието и усилията, подпомагащ таланта и избора на професионален път и не на последно място, развиващ непреходни умения, каквито обичайно липсват след завършване на средно образование.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Гогин, С., 2010. Малкото е новото голямо: 183 прозрения и забележителни бизнес идеи. София: Locus.
- Николов, К., 2024. Халук Чан Хур: Как се самоуволних като шеф, В: Капитал (15 септ.) [онлайн] [прегледан на 18 септ. 2024 г.]. Наличен на: https://www.capital.bg/biznes/management/2024/09/15/4673218_haluk_djan_hjur_kak_se_samouvolnih_kato_shef/.
- Талеб, Н. Н., 2011. Черния лебед: Въздействието на слабо вероятното в живота и на пазара. София: ИнфоДАР.
- Чукурлиев, Хр., 2024. Еволюция на университетското образование. София: НБУ.
- Филипов, Вл., 2014. Психологическата сигурност – двигател на иновация и загържането на таланти. Или колко е важно служителите да се чувстват подкрепени. В: Капитал, бр. 45 (8-14 ноември): „Силата на работодателската марка“, VIII-X.
- ABS [Asian Business School], 2021. How Managers Can Deal with a VUCA Environment [viewed 08 Nov. 2024]. Available from: <https://abs.edu.in/blog/how-managers-can-deal-with-a-vuca-environment/>.
- Allen, D., 2015. Getting Things Done: The art of stress-free productivity. New York: Penguin Books.
- Chan Kim, W. and Mauborgne, R., 2017. Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth. Hachette Books.
- Druskat, V. U. and Wheeler, J. V., 2003. Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. In: The Academy of Management Journal, 46(4), 435-457. JSTOR. Available from: <http://www.jstor.org>.
- Dwivedi, R. S., 2006. Creating and Leading Superb Self-Managed Teams: An Empirical Study on Dr. APJ Abdul Kalam's Approach. In: Indian Journal of Industrial Relations, 41(4), 283-303. JSTOR. Available from: <http://www.jstor.org>.
- Hackley, C., 2024. But... How do you Teach Business? A Critical Examination of the Methods, Ideology and Influence of Business and Management Studies and Business Schools. Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G., Hofstede, G. H. and Minkov, M., 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill e-book.

- Holocracy, 2024. Upgrade Your Management in 5 Building Blocks [online] [viewed 12 Nov. 2024]. Available from: <https://www.holacracy.org/>.
- HRhythm – IIM Kashipur, 2023. Holacracy: A Paradigm Shift in Organizational Structure. [viewed 20 Nov. 2024]. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/holacracy-paradigm-shift-organizational-structure-iim-kashipur-aqhdf/>.
- Janson, S. (ed.), 2024. Leading without Hierarchy – the End of a Success Story: incl. Bonus – Networked teams & agile leadership role, psychology & no fear of change management, new authority & relevance for executives. Düsseldorf: Best of HR – Berufebilder.de®.
- Kars-Ünlüoğlu, S., Jarvis, C. and Gaggiotti, H., 2024. Unleadership. The Remarkable Power of Unremarkable Acts. In: De Gruyter Transformative Thinking and Practice of Leadership and Its Development, Vol. 6, Vogel, B. (ed.). Berlin & Boston: Walter De Gruyter.
- Laloux, F., 2016. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. 1st ed. Nelson Parker.
- NHL, 2024a. Learn by Doing. [viewed 10 Nov. 2024]. Available from: <https://www.nhlstenden.com/en/study-at-nhl-stenden/home-of-the-originals/learn-by-doing>.
- NHL, 2024b. Our Educational Concept. Design based Education. [viewed 10 Nov. 2024]. Available from: <https://www.nhlstenden.com/en/about-nhl-stenden/design-based-education>.
- Manz, C. C. and Sims, Jr., H. P., 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams” In: Administrative Science Quarterly, 32 (1), 106-129. JSTOR. Available from: <http://www.jstor.org>.
- MBS [Munich Business School], 2024. VUCA Simply Explained [viewed 10 Nov. 2024]. Available from: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/vuca#:~:text=VUCA is an acronym that,managers face in today’s world>
- Morgan, J., 2021. The 5 Types of Organizational Structures: Part 5, Holacratic Organizations, In: Forbes (10th Dec. [viewed 08 Nov. 2024]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/20/the-5-types-of-organizational-structures-part-5-holacratic-organizations/>.
- Peter, J. H., 2016. Un-Leadership: The Art of Exiting [viewed 01 Nov. 2024]. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/un-leadership-art-exiting-peter-j-holtmann/>.
- RUC (Roskilde University), n.d. Problem-oriented Project Learning [viewed 10 Nov. 2024]. Available from: <https://ruc.dk/en/problemoriented-project-learning-pedagogical-model-roskilde-university>.
- Sinia, C., van Diggelen, V. and van der See, N., 2023. Working and learning in Ateliers: An impression of the variation and added value [online] [viewed 02 Nov. 2024]. Available from: https://www.nhlstenden.com/sites/default/files/2023-11/14163_NHLS_Atelier_boek_2.0_EN_eindversie_WEB.pdf
- Stratten, S. and Stratten, A., 2024. UnLeadership: Make Building Relationships Your Business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- WARC, 2023. Accelerating growth with marketing effectiveness: A playbook. London & New York: World of Advertising and Research Center. Available from: www.warc.com.