

УЧЕБНИК ПО ПОЛИТИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ 1

Добрин Канев, Ивелин Николов, Лиляна Канева, Антоний Тодоров

Политически анализи и организационни практики



Школа по
Политически
Мениджмънт

**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG
Бюро България

ISBN 978-954-2979-04-3

Първо издание



Издател

Фондация Фридрих Еберт,

Бюро България

Юни 2012 г.

Графично оформление, предпечат и печат: Графимакс 02 ООД

Отговорен редактор: Марк Майнардус

Съставител: Добрин Канев

Дизайнът на книгата е разработен въз основа на поредицата "Христоматии по социална демокрация", проект на Отдел "Политическа академия" на Фондация Фридрих Еберт и графично оформление на DIE.PROJEKTOREN, Берлин.

Авторите на отделните части носят отговорност за съдържанието на тази публикация: Добрин Канев (1.2.1.; 1.2.4.; 1.2.5.; 1.2.6.), Ивелин Николов (2.1.; 2.2.3.; 2.2.5.; 2.3.; 2.4.; 3.2.; 4.), Лиляна Канева (2.2.1.;2.2.2.;2.2.4.;2.2.6.;3.1.), Антоний Тодоров (1.1., 1.2.2.; 1.2.3.).

Възможно е изразените мнения да не съвпадат навсякъде с това на Фондация Фридрих Еберт.

УЧЕБНИК ПО ПОЛИТИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ 1

*Добрин Канев, Ивелин Николов,
Лиляна Канева, Антоний Тодоров*

Политически анализи
и организационни практики

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР	4
1. ИНФОРМАЦИЯ И АНАЛИЗИ В ПОЛИТИКАТА	7
1.1. Политическата информация	8
1.1.1. Специфика на политическата информация	8
1.1.2. Събиране и организиране на политическата информация	10
1.1.3. Работа с политическата информация	16
1.2. От информация към анализи	21
1.2.1. Приложен политически анализ (policy analysis)	21
1.2.2. Факторен анализ (каузална схема)	41
1.2.3. Доклад за ранно предупреждение	43
1.2.4. Ситуационен анализ	46
1.2.5. Анализ на макросредата	49
1.2.6. SWOT анализ	52
2. ЕКИПНОСТ И ЛИДЕРСТВО В ПОЛИТИКАТА	57
2.1. Работа в група	57
2.1.1. Група и групови роли в политиката	57
2.1.2. Типове поведение в груповата работа	63
2.2. Работа в екип	66
2.2.1. Екипът в политиката и неговите предимства	66
2.2.2. Методи за определяне на личностни качества	70
2.2.3. Групово решаване на проблем	76
2.2.4. Екипно решаване на проблем – мястото на различните типове в процеса	79
2.2.5. Възникване на екипността и роли в екипа	81
2.2.6. Пет формули за успеха на работата в екип	88
2.3. Лидерство	96
2.3.1. Дефиниции за лидерство и ръководство	97
2.3.2. Стиллове на ръководство	100
2.3.3. Препоръки към лидерството в екип	107
2.4. Вземане на решения в политиката	114

2.4.1. Модели на вземане на решения	116
2.4.2. Начини на вземане на решения	120

3. МЕНИДЖМЪНТ НА ВРЕМЕТО И НА РАБОТНИТЕ СРЕЩИ

В ПОЛИТИКАТА	123
3.1. Управление на времето в политиката	123
3.2. Работни срещи и съвещания	142
3.2.1. Техники за улесняване на съвместната работа при работни срещи	144
3.2.2. Проблеми при работните срещи и подходи за разрешаването им	152

4. КРИЗИ, КОНФЛИКТИ, ПРЕГОВОРИ В ПОЛИТИКАТА

4.1. Управление на кризи	165
4.1.1. Стабилност и криза	165
4.1.2. Преодоляване и предотвратяване на кризисни ситуации	168
4.2. Решаване на конфликти	177
4.2.1. Какво представляват конфликтите?	177
4.2.2. Видове конфликти	186
4.2.3. Начини за решаване на конфликти.	191
4.3. Водене на преговори.	200
4.3.1. Видове преговори.	200
4.3.2. Етапи на преговорите	205
4.3.3. Медиация - посредничеството при конфликти.	210

ЛИТЕРАТУРА

216

ПРЕДГОВОР

Големият германски учен Макс Вебер, разочарован от политиките на своето време, ни остави идеята си за политиката като призвание и разбиранията си за политиките по призвание. За да извоюва един политик успех, за да достигне до лидерство, за да е адекватен на своето призвание, са му необходими ред качества, много от които се придобиват с учене, с опит, с целенасочена подготовка.

Школата по политически мениджмънт (ШПМ) към Фондация "Фридрих Еберт" се стреми да подпомага българските политици в това отношение. През последните дванадесет години през нейните обучителни модули са преминали над хиляда (предимно млади) български политици и дейци на обществени организации, които успешно се включват на различни равнища в българския политически живот.

Настоящият Учебник по политически мениджмънт е предназначен именно за политическото обучение в ШПМ. Той е третото поред издание с такава цел и съдържание, което по вече формирана традиция, от една страна, запазва част от съдържанието на своите предшественици, а от друга, го променя, доразвива, обновява.

Началото е поставено през 2000 г., когато излиза от печат книгата *"Политически мениджмънт"*, която претърпя и две издания в чужбина (Република Македония и Албания) и помогна за развитието на политическото обучение в тези страни. А шест години по-късно е публикувано изданието *«Мениджмънт и комуникация в политиката»* като продължение и значително разширение на *«Политически мениджмънт»*.

Сегашният *Учебник по политически мениджмънт* в двете си части не променя модулите и основните теми от предишните издания. Същевременно, макар и да са запазени изцяло някои текстове, той не е просто допълнено ново издание. От една страна, повечето от тях са актуализирани с оглед на настъпилите обществени промени в света и в България. Други са значително

разширени или с включване на допълнителни въпроси, или чрез използване на различни подходи. Има промени и в авторския екип. Нова е, разбира се, и формата на изданието, която дава по-добри възможности за прегледно представяне на съдържанието и следва установени от Фондация «Фридрих Еберт» стандарти.

Учебникът по политически мениджмънт и в третото си преобразование предлага на български политици и експерти възможности за усвояване на аналитични, организационни, комуникационни и лидерски знания и умения и чрез основани на практиката методи се стреми да повиши тяхната компетентност и професионализъм в широката област на политическия мениджмънт.

В *първата си част* той се концентрира върху аналитичната дейност и върху организационния мениджмънт в политиката. Тук се предлагат отговори на следните въпроси:

- От какъв точно тип политическа информация имат нужда политиците, как се открива, оценява и използва тази информация?
- Какви са основните модели на политическия анализ, които трябва да владеем, ако искаме политическите ни действия да са ефективни?
- Как да се управлява по-добре времето на политика?
- Как да се организира работата на екип в политиката?
- Как да се ръководят ефективно и без стрес работни съвещания и срещи?
- Как да се разрешават възникнали конфликти?
- Как да се постигне най-доброто решение при преговори?

Във *втората част* са намерили място темите за политическата комуникация и предизборните кампании. Въпросите, на които ще намерите отговори там, могат да бъдат формулирани така:

- Какво трябва да знаем и да умеем за ефективна работа в медиите и с медиите?
- Как да се използват успешно в политическата дейност средствата на вербалната и невербалната комуникация?
- Как може да се засили въздействието на политическата реч?

- Как се участва ефективно в политически и предизборни дебати?
- Как да се организират успешни предизборни кампании?

Учебникът по политически мениджмънт не е изследователски труд, не е и университетски учебник. Той е учебно помагало в политическото образование и поради този си характер е изграден в по-свободна от научните изисквания форма.

Разбира се, настоящата книга не съдържа никакви патентовани рецепти за успех в политическата дейност. Тя не претендира да представя и истини от последна инстанция. Много от темите са широко разработвани в икономическия мениджмънт и маркетинг и в случая са адаптирани към спецификата на политическата дейност. Но като имаме предвид, че политиката е сфера, изискваща многостранна подготовка, фантазия, творчество, убедителност и търпение, учебникът по политически мениджмънт по-скоро се опитва да даде на политика, на експерта и на политическите организации импулси за осъзнаване на собствените им възможности и за стимулиране на тяхната креативност.

Същевременно книгата е основана на изпробвана обучителна практика. Тя дава практически съвети за ежедневната политическа работа в конкретни ситуации. При разработването на темите авторският екип е използвал различни утвърдени методи по света и особено методиките на Политическата академия на Фондация "Фридрих Еберт" и най-вече на нейната Академия "Политика и мениджмънт" в Германия.

Самите автори на учебника са вложили в него и своя дългогодишен опит както от академичната си дейност, така и от участието си в политическия живот като политици или експерти.

София, март 2012 г.

д-р Марк Майнардус – *Ръководител на Бюрото на Фондация Фридрих Еберт в София*
доц. д-р Добрин Канев – *Научен ръководител на Школата по политически мениджмънт*
Съставител на изданието

1. ИНФОРМАЦИЯ И АНАЛИЗИ В ПОЛИТИКАТА

Съвременната политика е конкуренция, битка, която неминуемо ще бъде загубена, ако не разполагаме с надежден и достоверен информационен и аналитичен ресурс. Той по правило се оказва основно конкурентно предимство в действията на даден политик или политическа организация. Така че успехът в политиката днес е немислим без умението да събираме, оценяваме и обработваме политическа информация и да я използваме за изготвяне на политически анализи.

Основен фактор за успеха в политиката е способността от данните и информацията да се произвежда приложно знание, което да обуславя правилни политически решения и действия.

Ефективната политика във всичките ѝ направления изисква преди всичко строго спазване на определена последователност в действията по изграждането и реализацията на политически продукти. Тази последователност изглежда така:

- *Информация и анализ*
- *Цел и стратегия*
- *Създаване на политически продукт*
- *Комуникация и реализация на политическия продукт*
- *Оценка и контрол*

С други думи, **информацията и анализът стоят в началото на всички други дейности в политиката**. Без да си извършил качествено тази дейност, ще навлезеш на "политическия пазар" като слепец и няма да можеш да разчиташ на успех. Поради това в съвременната политика се отделят значителни ресурси за организиране и извършване на разнообразни дейности по събиране и обработка на политическа информация и нейното превръщане в политически анализи. Този процес протича в няколко основни стъпки.

Основно конкурентно предимство в политиката

Всичко започва с информация и анализи

Първата стъпка е в събирането, оценката и подреждането на информация. Ако един политик иска да играе активна и значима роля, той се нуждае от специфични по съдържанието и формата си знания и информация. При това става дума не просто за информация (понякога тя е в прекалено изобилие), а за **подходяща и достоверна, подредена в удобна форма и събрана навреме информация**, на основата на която могат да се изработват надеждни политически анализи.

Поради това **втората стъпка** е организиране на информацията по такъв начин, който ще позволи използването да става бързо и лесно, защото в политиката закъснението с информация често означава в най-добрия случай изпускане на благоприятни възможности, а в най-лошия случай – много повече.

Третата стъпка е превръщане на информацията в анализ, т.е. систематизиране и обработка на събраната и отсятата информация с помощта на определени правила и процедури от научно естество. Често можем да чуем оплакването: „Давим се в информация, а не знаем нищо.“ Ако от информацията не се стигне до знание, то нейното притежание губи смисъл. Просто ще се изгубим във фактите и информацията без да получим необходимото знание, а с това и ефективност.

Тези три последователни стъпки ще бъдат проследени в настоящата глава. Нейната цел е да формира умения за търсене, оценка и използване на информацията, за нейната организация и за разработване на най-често срещани политически анализи.

1.1. Политическата информация

1.1.1. Специфика на политическата информация

Политическа информация е съвкупност от факти, твърдения, мнения, оценки, данни, които се отнасят към функциите и елементите на политическата система, дейността на политическите институции и работата на политиците.

Огромният поток от разнообразна информация изисква ясни критерии за селекция на политическата информация. Очевидно е, че не всяка обществена информация се отнася до политиката. От друга страна, много на пръв поглед несвързани с политиката въпроси в крайна сметка се оказват политически.

За всеки политик умението да разпознава политическите въпроси, да вижда политическите страни в обществените работи е едно от най-съществените качества. В крайна сметка *една от функциите на политиците е да формулират като политически социалните интереси и стремежи, социалните конфликти*. В някои случаи често дори се налага да се виждат политическите страни на привидно частни или битови проблеми.

Повечето обществени въпроси, онези, които вълнуват значителна част от общественото мнение, които засягат широки обществени интереси и интересуват живо големи обществени групи, имат в крайна сметка политически измерения, макар не винаги да се свеждат до политиката в тесния смисъл на думата. *Политически е всеки въпрос, по който може да се дефинира публична политика, т.е. да се ангажира публичната власт и да се мобилизират публични ресурси.*

Кой проблем е политически?

Политически измерения на обществени проблеми

Неполитически въпрос	Политически измерения
Чистотата в града	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Колко и как се харчат средства от държавния или общинския бюджет за чистотата?</i> • <i>Как се избират фирмите-изпълнители? Има ли корупция?</i> • <i>Кого най-вече обслужва тази публична услуга? Има ли привилегировани квартали?</i>
Цената на обществения транспорт	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Какъв е ангажиментът на публичните власти с обществения транспорт?</i> • <i>За кого общественият транспорт става недостъпен?</i>

Съкращаването на работници

- Колко семейства ще бъдат засегнати от безработицата?
- Каква е перспективата пред съкратените? Как публичната власт стимулира създаването на нови работни места?
- Спазени ли са всички законови процедури по съкращенията?

Много често в публичните дебати става дума за проблеми, чието решаване в една пазарна икономика зависи от играта на пазарните сили. Оправданията, че чистотата на града зависи от наличните средства, които са малко, или че цената на транспорта зависи от рентабилността на транспортните фирми, или че съкращаването на работници цели финансовото оздравяване на предприятията, не спестяват политическите измерения на дебата. Става въпрос не да се бяга от дискусия, а да се поставят в нея политическите измерения на проблемите.

Политикът не е "специалист по всичко" и не може да се изказва компетентно в тясно професионални области: Как да се рентабилизират предприятията, как да се организира една или друга професионална дейност, как да се лекуват болните от туберкулоза, как да се организира общинската художествена галерия, какво да се изучава в четвърти клас и т.н. Неговата компетентност като политик е в политическите измерения на обществените проблеми.

1.1.2. Събиране и организиране на политическата информация

Събиране на политическа информация

Събирането на политическата информация може да бъде спорадично, случайно, но за да обслужва трайно един процес на формулиране на политически позиции и решения се нуждае от известна организация. За тази цел е необходимо да се разграничават различните видове политическа информация в зависимост от:

"Специалист по всичко" ли е политикът?

- *нейната наличност и достъпност*
- *нейните източници*
- *нейните носители (посредниците, които я разпространяват)*

В зависимост от наличността си политическата информация бива:

- *Винаги достъпна, публична информация, налична обикновено в широко достъпни информационни масиви и публични източници (включително в Интернет, справочни издания, информационни материали в пресата, документационни отдели на масови издания).*
- *По принцип достъпна, но в неподходяща форма (която изисква тя да бъде издирена и подредена според конкретните нужди).*
- *Информация, която не е налична и трябва да бъде произведена, до която трябва да се достигне с известно усилие.*

Източници на политическа информация

Политическата информация е свидетелство за политически събития, което е документирано по определен начин и се разпространява от различен посредник.

Според типа на свидетелството политическата информация бива:

- пряка (първична);
- косвена (вторична).

Първичната информация е непосредствено предоставена от свидетел на събитието. Това не означава, че поради това тя е и достоверна. Във всеки случай обаче става дума за информация, която не е препредавана. Първичната информация включва:

Има различни видове политическа информация

- *интервюта на участници в събитията*
- *репортажи от новини от информационни агенции и изпратени репортери (кореспонденти)*
- *изказвания на участващи политици*
- *всички видове писмени документи, изготвени от участници в събитието*
- *доклади за проучвания на общественото мнение, изготвени от социологическите агенции*
- *първична статистическа информация*

Вторичната информация е препредадена, съответно цитирана, резюмирана, преразказана от някой посредник. Вторичната информация обикновено намираме в:

- *коментари и мнения за събитията*
- *оценки на изказани от участниците становища*
- *анализи на ситуация от експерти и журналисти*
- *изследвания, основаващи се на резултати от социологически анкети*
- *изследвания на политиката и обществото от по-общ характер*

Според посредника политическата информация може да се раздели на:

- *информация от информационни агенции*
- *информация от пресата (често се ползва информация на информационни агенции)*
- *информация от електронните медии (често се ползва информация на информационни агенции)*
- *информация от изследвания*
- *информация от пряк контакт с гражданите*
- *информация от експертни материали*
- *информация от официални бюлетини на държавни органи*

Откъде набирате политическа информация?

Списъкът не е изчерпателен, но всеки посредник има своя специфика като носител на политическа информация. Спецификата е от значение за създаването на документация. Част от вестниците вече са налични в Интернет и могат да се използват оттам. Същото се отнася и до някои електронни медии. Достъп до големи информационни агенции също е възможен чрез Интернет. Обикновено обаче услугите на информационните агенции се заплащат.

Според първоначалния източник на политическа информация, тя може да се раздели на:

- *информация от официални институции и техни говорители*
- *информация от политици и партийни дейци*
- *информация от медиите (преса, радио, телевизия)*
- *информация от изследователската общност (експертите)*
- *информация от обществото (общественото мнение, гражданството)*

Според статута си политическата информация бива официална и неофициална. Тук разделението е условно. Неофициалната информация често е и поверителна, т.е. не е предназначена за публиката. Това не означава, че поверителната информация сама по себе си е носител на истината. Често става дума за “неудобни истини”, при които не е толкова важно съдържанието им, а кой ги казва. В много случаи поверителната информация съдържа знание, споделяно и от по-широк кръг експерти и наблюдатели на политическия живот. Публичната информация е не по-малко интересна от поверителната. Много разузнавания например извличат от публичната информация важно знание, което е по-значително от поверителната информация.

Политическата информация никога не е безобидна, винаги разпространяването ѝ има цел, поради което често се говори за **манипулирана информация**. Под това обикновено се разбира:

Манипулирана ли е политическата информация?

- *внушаваща определени заключения информация (интенционална информация)*
- *невярна или полуистинна информация (подвеждаща, заблуждаваща)*
- *частична, едностранчива, фрагментарна (непълна) информация*

Много рядко информацията в политиката е свободна от манипулативност. Това не означава, че трябва да се откажем да използваме голяма част от наличната информация само защото подозираме, че е манипулативна.

Организиране на информацията

Обикновено политическата информация е голяма по обем и поради това трудна за използване. Задачата е да се пресеи и подреди в удобен вид с оглед на разбирането на поставения проблем и неговото решаване. Съществено е набраната информация да е достатъчно разнообразна: пряка и косвена, от различни посредници и източници, официална и неофициална. Създаването на Информационно досие (Информационен портфейл) за всеки разглеждан проблем е важно условие за успешното му разбиране и решаване. Това Информационно досие е част от професионалния подход към решаването на проблемите.

Информационно досие включва следните елементи:

1. *Хроника на проблема (последователност на основните събития, формиращи проблема).*
2. *Най-важните становища на заинтересованите страни.*
3. *Официални политически оценки и позиции за същността на проблема и перспективите на решаването му.*
4. *Отношение на общественото мнение към проблема, включително социологически анкети и мнения на водещи журналисти.*
5. *Аналитични материали на експерти и специалисти по проблема, включително и сравнителна оценка на чуждестранния опит.*

За да ползваме информацията, трябва да я подредим

Систематичното събиране на информация е особено важно, най-вече по трайни, постоянни проблеми. Това обикновено не е по силите на отделен човек или малък екип. В повечето случаи постоянната работа по събирането и организирането на политическата информация се възлага на специализирани информационни служби към партията, парламентарната група, партийния вестник или на специален аналитичен или изследователски център.

Каква информация?

Постоянното събиране на информация е необходимо, за да се следят важните политически процеси, сред които от особен интерес винаги са:

- *Обществената подкрепа за политическата система, нейните институции и правила*
- *Популярност на партията и нейните лидери*
- *Протестен потенциал в обществото и готовност за различни форми на участие в протести*
- *Динамика на политическите симпатии, подкрепа за статуквото или промяната*

Постоянно събираната информация е с оглед на създаване на база от данни от индикатори на интересуващите ни процеси и проблеми. **Индикаторите са достъпни данни от сферата на наблюдаемото за събития и процеси от сферата на не-наблюдаемото.** Ако се интересуваме (както обикновено е при заниманията с политика) от абстрактни, невъзможни за пряко наблюдение, проблеми (протестен потенциал, легитимност на политическата система, мотивация за промяна и т.н.) е необходимо да открием онези индикатори (показатели), които можем да наблюдаваме в обществения и политическия живот, и които носят информация за интересуващите ни проблеми.

Пример: *Индикатори на протестния потенциал*

Това могат да бъдат например следните наблюдаеми събития:

Нужна ни е информация за не-наблюдаемото в политиката

- *Процент от запитаните, готови да участват в протестни шествия*
- *Брой на стачките и на стачниците в определен период от време*
- *Брой на демонстрациите и демонстрантите в определен период от време*
- *Брой на подадените индивидуални жалби от институциите и администрацията за определено време*
- *Брой на подписаните петиции в определен период от време*

1.1.3. Работа с политическата информация

При работата с политическата информация е необходимо да се отчитат някои особености, свързани с оценката ѝ, с производството и разпространението ѝ.

Всяка информация подлежи на оценка от гледна точка на два съществени критерия: достоверност и полезност!

Оценката на източниците на информация

Политическата информация подлежи на оценка от гледна точка на нейната достоверност. Това е трудна задача, защото **всяка политическа информация е до известна степен манипулативна** (т.е. интенционална, смесваща истина и неистина). Оценката на достоверността е също така оценка на обективността на информацията. Трябва да се знае, че абсолютно обективна политическа информация няма. Въпросът не е дали такава информация може изобщо да бъде произведена. Въпросът е, как да се използва наличната информация като се има предвид нейната достоверност (което е синоним на надеждност). Тук могат да се приложат някои правила, които обаче не са изчерпателни и не бива да се абсолютизират. Те имат за цел единствено да насочат мисълта към възможните критерии за оценка на надеждността на информацията. Общо казано принципът е, че информацията

Как да определим надеждността на политическата информация?

от почтен човек е по-надеждна от информацията от човек, вече уличаван в лъжа.

Критерии за оценка на надеждността и обективността на информацията

- *Информацията от прекия свидетел е по-надеждна от информацията на неприсъствалия източник.*
- *Информацията от незаинтересования е по-обективна от информацията на заинтересования в решаването на проблема.*
- *Информацията от политически неангажирания източник е по-обективна от информацията от политически ангажирания източник.*
- *Информацията от експерти е по-надеждна от информацията, идваща от непрофесионалисти.*
- *Информацията от голям и с престиж информационен източник е по-надеждна от информацията от случаен и с малки ресурси източник.*
- *Писмената информация е по-надеждна от чутата.*
- *Информацията от повече източници е по-надеждна от информацията от един единствен източник.*

Политическата информация следва да се оценява и според нейната **ПОЛЕЗНОСТ** с оглед на:

- *решавания проблем*
- *общата политика на партията*
- *общата политическа ситуация*

Няма "вредна" информация, по принцип не бива да се отхвърля информация, само защото противоречи на вече създадени представи и разбираня (често предубеждения) или защото оспорва взето или потенциално решение.

Информацията трябва да се класифицира от гледна точка на нейната **ВАЖНОСТ** като:

Важна и полезна
информация

- *Приоритетно важна*
- *Второстепенна*
- *Безполезна в случая*

Това подпомага и организацията на събирането на информацията, нейното рентабилизиране по схемата cost-effect. При избора на информация следва да се започне от приоритетната, достоверната и първична информация.

Работа с особените видове информация **Медийна информация**

Медийната информация има най-голям обем в публичната политическа информация, но поради това и притежава най-голям дял на “безполезна” (т.е. несъщественост, повтаряемост, повърхностност, ненавременност).

При работата с медийната информация е добре да се съблюдават няколко принципа, които помагат за ефикасното ѝ използване:

- *Общата линия на медията (най-вече от гледна точка на това, дали е по-скоро опозиционна или проправителствена).*
- *Авторът на текста, включително дали е колективен, дали е подписан с псевдоним.*
- *Цитирани първични източници и възможността те да бъдат проверени.*
- *Наличие на собствени кореспонденти и на мобилна репортерска мрежа.*
- *Приоритет на визираната информация (къде е изведена, в какъв контекст).*

В случая е важно също така и **умението да се отделят твърденията за различни факти от мненията или интерпретациите**. Не бива да се отхвърлят факти, само защото са интерпретирани неприемливо за читателя. Напротив, важно е да се извлича полезна информация дори от привидно интенционални текстове, изразяващи неприемливо мнение.

Статистическа информация

Информацията от статистиката заема все по-голямо място сред политическата информация. Умението да се използва такава информация е особено важно за успешния политик. Най-честата грешка се състои в това да се отхвърля като абсолютно недостоверна или манипулирана всяка такава информация, която е лично неразбираема от политика или противоречи на очакванията му.

Преди всичко статистическата информация, дори когато се събира и представя без намерение за манипулация (а често правителствата го правят), може да не е точна поради специфични трудности за събирането на такава информация (често от методологически и организационно-финансов характер). Типичен пример е информацията за равнището на безработицата. В повечето случаи се използват данни от Службата по заетостта, която отчита единствено регистрираните безработни. Тя изпуска всички онези, които не са регистрирани като безработни (най-вече наскоро излезлите от училищата и университетите, работещите при частична заетост, често с нерегламентиран статут). Така официалната статистика за безработицата изпуска по някои оценки около една четвърт от действителните безработни, но това е резултат от несъвършената методология. Затова такива данни следва да се съпоставят с извадковите социологически проучвания.

Социологически изследвания

Данните от социологическите анкети стават все по-значителен източник на политическа информация. Разпространено е мнението, че тези данни се манипулират. В действителност има не малко примери на такава манипулация, но в повечето случаи става дума най-вече за методологически проблеми или за интерпретация на данните. Една социологическа анкета в България обикновено се провежда в представителна извадка на възрастното население, обхващаща 1000 души, пръснати по цялата страна. Изследването е доста скъпо, затова няма агенция, която да го организира само за да публикува след това предварително

Как да четем статистиката?

Да ползваме правилно социологическите данни

намислени данни. Проблемът е в умението да се използват коректно данните от социологическите анкети.

Ако такива данни се използват коректно, те са съществен източник на информация за състоянието на общественото мнение, за съществуващите тенденции. В политиката очакванията на общественото мнение и оценките му са много по-важни като мотив за политическото поведение отколкото фактическите данни за някакво обективно състояние на нещата. Така например, ако мнозинството от населението е убедено, че през последните две години е обедняло, никаква обективна статистическа информация не може да го убеди в обратното, след като хората в ежедневието си не намират доказателства за това.

Резултатите от социологическите анкети са най-интересни от гледна точка на онези страни на политически процес, които не могат да се изследват по друг начин: социо-професионален и възрастов състав на политическите електорати, връзката между определени ценности и политически убеждения в масовото съзнание, господстващите идеологии в общественото съзнание. Такъв вид информация не е достъпна с други методи, поне засега.

Непосредствена информация

В политическата дейност от особено значение е информацията, непосредствено събирана от гражданите при специални или случайни срещи. На такава информация не бива да се гледа като на несъществена. Този тип информация може да бъде много полезна, но ако систематично се документира. В случая е важно да се отбелязва в общи линии източника и контекста (какъв гражданин, в коя община). Станало е мода в социалните науки използването на т.нар. "нестандартизирано интервю". Става дума за свободен разговор по предварително обявена от социолога тема, който се записва (документира), а след това анализира. Начинът, по който обикновени хора третират политически въпроси, термините, в които изграждат своите представи за политиката, са изключително важни за политика. Знанието за това

улеснява политическата комуникация с избирателите, помага да се разберат по-добре политическите проблеми, да се формулира дневния ред.

От особен интерес е информацията, получена при срещи с представители на определени професионални групи (бизнес среди, профсъюзи, лекари, учители). Спецификата на получената информация е обикновено незаменима, стига с нея да се работи целенасочено. Целта е идентифицирането на "говорители" на различните общности, на общественото мнение като цяло. Зад всеки изразител на мнение всъщност се крие много по-голяма група, споделяща същите виждания. Ето защо е важно набирането на информация и по тези канали.

1.2. От информация към анализи

Събирането и обработката на политическата информация е само една част от аналитичната дейност в политиката. Обосновани политически решения се вземат не само на базата на налична информация, но най-вече на основата на политически анализи, използващи тази информация.

Именно това е *следващата стъпка*, която трябва да се направи. Тя се предопределя от това каква е целта ни и какви отговори търсим. Разбира се, в реалната дейност анализът не започва, едва когато съберем цялата нужна информация. Започва, когато формулираме целта, и продължава, когато събираме и оценяваме информацията.

Има различни видове аналитични техники, използвани в политиката. Някои можем да извършим сами, за други се нуждаем от специализирани експерти. Тук представяме някои по-характерни за аналитичната дейност в политиката видове анализи.

1.2.1. Приложен политически анализ (*policy analysis*)

Най-често политическите анализи се изработват като ***policy analysis***, т.е. като приложна дисциплина, свързваща знанието за

Информацията е нужна, за да извършваме анализи

политиката с реалната политика и особено с политико-административната дейност.

В основата на този анализ стои едно специфично разбиране на самата политика. Става дума за разглеждане на **политиката като дейност, насочена към реализация на определени цели и към решаване на съществуващи обществени проблеми**. От такава гледна точка политиката вече не се свежда просто до въпроси на реда, на властта и на интересите, а до **процес на разрешаване на реални проблеми на обществото**. В центъра на вниманието застават съдържанията на политиката, които се превръщат в задачи на политиката или в проблеми, с които политиката трябва да се справи.

По такъв начин политиката всъщност се разбира и като последователен процес на формулиране и реализиране на политически съдържания, който започва с артикулиране и дефиниране на проблема и завършва в определен момент с приемане и осъществяване на оптимални политически програми и мерки.

Политическият анализ е дейността по създаване на знание **ЗА** и **В** процеса на осъществяване на политика. Става дума за сложен процес, който свързва създаването на знание с приложението му в политическата практика. Знанието **ЗА** политиката винаги ще остава непълно, докато не е предоставено на политиките и на публиката, на които то трябва да служи. Политическият анализ свързва “знанието **ЗА** политиката” със “знанието **В** политиката”. По този начин политическият анализ надхвърля традиционните форми на изследвания на политиката, които остават в сферата на науката. Той се стреми не само да опише и обясни проблема, но и да произведе информация, която може да бъде използвана за решаване на специфични проблеми. Чрез него политиките могат да намалят степента на несигурност при вземане на важни решения и осъществяване на политически действия. Разбира се, целта на политическия анализ не е просто да се

Анализ не само
“за” политиката,
но и “в”
политиката

произвежда “факти”, а да се създава информация за ценности и препоръчителни стъпки на политически действия. Поради това той включва както **оценка** на политиката, така и **препоръки** за решаване на политически проблеми.

Приложният политически анализ е: *“Използване на разума и доказателствата за избор между множество варианти на най-добрата политика за решаване на определен политически проблем.”* (МакРей и Уайлд)

Исходни идеи на политическия анализ:

- *Политиката се прави от хора. От хора с цели и интереси. От много хора, които се опитват да реализират целите си в сложна среда на интереси.*
- *Политиката не се изчерпва с еднократни и “финални” решения. Тя е непрекъснат процес на следващи едно след друго, влияещи си едно на друго решения.*
- *Политиката е последователна поредица от фази на политическия процес.*
- *Политиката може да се разглежда като policy-making, т.е. като последователен процес на формулиране и осъществяване на политически съдържания.*

Политиката е непрекъснат процес със свои фази

Фазите на протичане на политически процеси и действия се наричат **политически цикъл (Policy cycle)**

Един от първите модели на фазово развитие на политическата дейност е формулиран от Харалд Ласуел. Според него политиката като решаване на проблеми минава през следните фази:

1. *Intelligence: Събиране и обработка на знание*
2. *Promotion: Насърчаване на избрани алтернативи*
3. *Prescription: Решение за дадена политика*
4. *Invocation: Осъществяване на избраната политика*
5. *Application: Прилагането ѝ чрез администрацията*
6. *Termination: Завършване на процеса*
7. *Appraisal: Оценка с оглед на първоначално поставената цел*

А политическият анализ е поредица от интелектуални действия, които се извършват вътре в този процес на осъществяване на политиката. За "класически" се счита следният аналитичен формат на приложния политически анализ:

- **Възприятие и дефиниране на проблема**
- **Формулиране на дневния ред (Agenda setting):** *Поставя се проблемът на публичния дневен ред.*
- **Формулиране на политиката:** *Формулират се алтернативни политики за решаване на проблема*
- **Приемане на политиката:** *Една политическа алтернатива е приета с политическо решение, с подкрепата на парламентарно мнозинство, с консенсус и пр.*
- **Прилагане (осъществяване) на политиката:** *Приетата политика се реализира като се мобилизират финансови и човешки ресурси в съответствие с избраната алтернатива.*
- **Оценяване на политиката:** *Установява се дали има съответствие с изискванията към политиката и нейните резултати.*

Разбира се, не трябва да забравяме, че в реалната политика далеч не всички решения се вземат като първо се анализират проблемите, формулират се целите, преценяват се алтернативите и т.н. В известната теория за "кошчето за боклук" се посочват редица случаи, които често намаляват ефективността на политическата дейност, но са реалност в политическия живот. Може да има политици (партии), които са изработили определени решения и търсят проблемите, върху които да ги приложат. В дневния ред могат да се наложат и проблеми, защото има политици, които ги използват, за да получат водеща роля. А има и много проблеми, които независимо от налични решения, актьори и ситуации чакат решението си дълго време.

И макар че политическият анализ не може да бъде панацея срещу погрешни решения или некомпетентност на политиците,

все пак именно той се налага като най-надежден път за рационално осмисляне и решаване на политическите проблеми. И в този смисъл той е основният “аналитичен помощник” на политиците и партиите в стремежа за подобряване качеството на политическата дейност.

Предимствата на използването му се свеждат до възможността:

- *да се дефинират и структурират сложни проблеми от реалния живот*
- *да се сравняват различни пътища за решаване на тези проблеми*
- *да се покаже как идеите и ценностите могат да се превърнат в реална политика*
- *да се анализира дадена политика (в ретроспекция или в перспектива)*
- *да се оцени ефектът от определена политика (в ретроспекция или в перспектива)*
- *да се стимулират политическите дебати на рационална основа*

Политическият анализ е необходим за ефективност на политическите решения и действия

Видове приложен политически анализ

Политическият анализ може да създаде информация, отнасяща се до една, две или до всички фази на политическия процес в зависимост от типа проблем, който е поставен за решаване.

Ако се занимава само с описание или оценка на вече реализирана политика, то става дума за описателен или оценъчен политически анализ. Ако включва вероятни бъдещи последици от прилагане на определена политика, той ще е прогностичен. Както видяхме, много често в него ще присъства и елементът на предписание, препоръка за действие.

От различна гледна точка можем да открием два други типа в зависимост от това дали в центъра им е проблемът или решението. Ако анализът е **насочен към проблема**, първо се анализира съществуващ проблем, а след това се изследват възможните решения. Ако пък е **насочен към решението**, това означава,

че анализът се прилага, когато е взето твърдо решение за започване на действието. С него се изследват възможните последици и разходи на тези действия, както и очакваните резултати.

Различните видове политически анализ обикновено имат свое название и своя специфична стандартна форма. Бурното развитие на този тип аналитична дейност през последните десетилетия произведе до голяма степен кодифицирано тяло от стандарти, правила и процедури, които се споделят както от анализаторите, така и от политиците, и създадените по тези правила **аналитични документи** стават стабилна основа за непротиворечива комуникация между тях.

На основата на методологията на policy analysis и policy cycle например се изготвят такива различни типове аналитични документи в политическата и административната дейност като *Policy Analysis Paper*, *Policy Issue Analysis Paper*, *Position Paper*, *Impact Assessment* и др.

По правило този тип аналитични документи освен основния си текст съдържат стандартни структурни части: кратко резюме, бележки за източниците на информация и при необходимост и приложенияя.

Резюмето следва непосредствено заглавната страница. То е в размер на не повече от една страница. Съдържа централните идеи, които са развити по-пълно в основния текст. Обикновено това са обобщаващите изречения на всяка част от текста. **Целта на резюмето е да позволи да се разберат за възможно най-кратко време главните идеи в документа.** С един поглед трябва да се обхване целия проблем, възможните алтернативи за неговото решаване, както и направената препоръка. Съдържанието на резюмето следва съдържанието на основния текст. Поради това то трябва да се пише след като текстът е завършен.

Приложенията представят при нужда информация, допълваща фактите в текста. Това могат да бъдат карти, диаграми, статистика, статии, правителствени доклади и решения. Всички **източници** на информация в ППА трябва да бъдат точно и коректно цитирани.



*Известният американски дипломат **Джордж Кенан** в началото на 1947 г. като служител в американското посолство в Москва изпраща на свои ръководители документ, разглеждащ мощта на СССР като “проблем в политиката” на САЩ.*

*След няколко месеца този документ с аналитичен характер излиза като анонимна публикация във *Foreign Affairs* и се превръща в най-известния документ за политическа позиция. Препоръката на Кенан – възпиране на комунизма – става крайъгълен камък на американската външна политика в продължение на десетилетия.*

Днес подобни политически документи се подготвят ежедневно и имат своя ефект при формирането на вътрешната и външната политика.

Документът за политическа позиция се използва в твърде много варианти и предполага изразяване и отстояване на позиция по определени въпроси. От една страна, той може да бъде изработен във формата на политико-приложния анализ. Често обаче той придобива и други форми доколкото се използва да представи аргументирано мнение по даден проблем и да убеди публиката в правотата на това решение. Известен е например стандартният документ за позиция “Модел ООН”, който има различен характер. Поради това в настоящето издание ще се използва по-фокусираното понятие “проблемен (или проблемно-ориентиран) политически анализ” (ППА).

Проблемно-ориентиран политически анализ (*Policy Issue Analysis Paper*)

Този тип документ е предназначен да помогне за избор на най-добрата политика за решаване на определен проблем, при това - в съответствие с определени принципи или правила и в дадена икономическа, социална и политическа среда. Той се из-

Обосновка на
важни полити-
чески решения

ползва най-често в държавната политика, но е ценен и за политически партии и лидери.

Обикновено той се отнася до **един политически проблем** и е адресиран или до държавен орган, или до партиен орган. Възможно е също така да бъде представен и на публиката за документиране на позицията на даден политик или политическа организация по определен проблем.

ППА засяга **актуален** проблем на политиката. Предметът му трябва да бъде точно определен **“тесен”** политически проблем.

Информацията, която се включва в този документ, трябва да е достатъчна за вземане на правилно решение. Трябва да са изложени всички необходими факти. Ако е пропуснат някой ключов факт, вероятно ще се вземе и погрешно решение. Никога не пропускайте важни факти поради това, че те не подкрепят вашата препоръка. Взemanето на решение е отговорност на поръчителя. Много по-добре е той да избере алтернатива, различна от вашата препоръка, но основана на всички важни факти, отколкото да се вземе погрешно решение поради неадекватна информация.

Трябва обаче да се избягва прекалено голям размер на ППА. Включете само онази информация, която е полезна за вземането на точно определеното решение. Ако например проблемът е престъпността в дадена специфична община (Столипиново), националната статистика за състоянието на престъпността едва ли ще е необходима. Същото се отнася и за обща постановка за причините за престъпността и т.н.

Какво трябва да съдържа **основният текст** като същинската част на документа?

Основен текст на ППА

1. Ясно и съдържателно дефиниране на проблема

Изясняване на историята на проблема

Описание на значимостта и обхвата на проблема

2. Възможни решения на проблема
<i>Първият вариант винаги е "Не се предприема нищо"</i>
Оценка на ползите на тази алтернатива
Оценка на разходите на тази алтернатива
<i>Втори вариант:</i>
Оценка на ползите на тази алтернатива
Оценка на разходите на тази алтернатива
<i>Трети вариант:</i>
Оценка на ползите на тази алтернатива
Оценка на разходите на тази алтернатива
3. Прецизна препоръка за предприемане на действия, състояща се от две части:
Препоръка за самата политика
Препоръка за нейното прилагане

Оценка на въздействието (Impact Assessment)

Друг стандартен аналитичен документ в областта на приложния политически анализ е т. нар. Оценка на въздействието (ОВ).

Той доби особена популярност след като Европейската комисия включи в своята практика необходимостта от предварителна аналитична оценка на потенциалните икономически, социални и екологични ефекти от всяко нейно предложение. За тази цел тя е изработила свой стандарт от аналитични действия, с помощта на който се анализират както ползите и разходите за всеки вариант на политическо действие, така и очакваните въздействия от икономическо, социално и екологично естество. Целта е по този начин да се подобри качеството на политиката, да се разшири участието в обсъждането и вземането на решение по дадени проблеми, да се демонстрира прозрачност при вземането на решения.

Комисията публикува както стандарта на ОВ (http://ec.europa.eu/governance/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_en.pdf), така и самите аналитични документи, подпомогнали вземането на съответните решения.

Европейската
комисия изисква
Оценка на въз-
действието

ОВ: Основни аналитични стъпки**1. Определете (идентифицирайте) проблема**

Опишете естеството и обхвата на проблема

Идентифицирайте ключовите участници / засегнатите части от населението

Определете движещите сили и причините

Необходимо ли е действие на ЕС? Отговаря ли на неговите нужди и ценности?

Разработете сценарий на развитие на проблема при сегашната ситуация...

2. Дефинирайте задачите

Поставете задачи, които отговарят на проблема и предизвикателствата го фактори

Определете задачите така, че да отговарят на съществуващите политики и стратегии на ЕС...

3. Развийте главните политически опции

Идентифицирайте възможните варианти за политика...

Приложете принципа на съразмерност

Започнете да стеснявате спектъра чрез разкриване на технически и други ограничения и съобразявайки ги с критериите за ефективност, рентабилност и консистентност

Съставете кратък списък на потенциално валидните опции за по-нататъшен анализ

4. Анализирайте въздействието на опциите

Идентифицирайте (преките и непреките) икономически, социални и екологични въздействия и тяхното възникване (причинно-следствена връзка)

Определете кой е засегнат и по какъв начин

Оценете въздействията спрямо сценария на сегашното развитие в качествено, количествено и парично измерение. Ако не е възможно количествено изражение, обяснете защо.

Определете и оценете административните ползи...

Съобразете се с рисковете и несигурността по отношение на избора на политика...

5. Сравнете опциите

Претеглете положителните и отрицателните въздействия на всяка опция на основата на критериите, ясно свързани със задачите

Където е подходящо, покажете агрегирани и дезагрегирани резултати

Представете сравнения между опциите по категории на въздействие или засегнати участници

Където е възможно и подходящо, посочете предпочитаната опция

6. Очертайте процеса на наблюдение и оценка

Определете ключовите индикатори за напредък за основните цели на възможните действия

Посочете широк набор от възможни мерки за наблюдение и оценка

Основните елементи в приложните политически анализи

1. Дефиниране на проблема

Първата стъпка в различните видове анализи се състои в **самото осъзнаване, възприемане и дефиниране на проблема в неговите значимост и обхват**. И наистина, ако предварително не сте си изяснили същността на проблема и причините за възникването му, едва ли решението, което бихте предложили, ще е правилно и достатъчно.

Целенасочено политическо действие може да възникне, само ако публичните задачи и проблеми бъдат идентифицирани достатъчно бързо и интензивно. Тук от особено значение е остротата на проблема, но обикновено не става дума само за автоматична реакция при възникване на сериозни проблеми доколкото самото възприемане и дефиниране зависят от условията и от капацитета да се намери решение на проблема. Това от своя страна предполага наличието на необходими икономико-технически, социо-културни и политико-институционални предпоставки.

Започваме с изясняване на проблема

Да дефинираме проблем на политиката означава да преведем дадена ситуация, която е оценявана като важна (и тревожна), в проблем, който може да бъде решен.

Проблемите обикновено се състоят от:

- *Липса на нещо, необходимо за сигурността, здравето, благосъстоянието*
- *Пречка за същото нещо*

Ако сбъркаме
проблема, ще
сбъркаме и
решението

Дефинирането на проблема често е най-трудната задача при изработване на аналитични документи. Същинският проблем може да е друг отколкото изглежда на пръв поглед. Това може да доведе до погрешно решение.

Най-честата грешка е объркване на "нужди" с "проблем". Например бихме могли да определим проблема така: "Проблемът се състои в това, че община Х се нуждае от нова болница". Или така: "Проблемът се състои в това, че община У има нужда от повече полицаи". Или пък така: "Проблемът се състои в това, че партия Х има малко членове в младежка възраст".

Ако обаче се запитаем например, защо дадена община се нуждае от нова болница, отговорът може например да бъде: "Защото Бърза помощ в тази община е неефективна". С други думи, истинският проблем (лошо състояние на Бърза помощ в общината) може да не изисква нова болница. По същия начин може да разсъждаваме и за другите примери, когато си зададем въпроса: Защо?

Решението на проблема е част от дефиницията на проблема.

В книгите за политически анализи често се цитира следната история: Един офицер в Нова Зеландия не е разполагал с достатъчно персонал и материали да построи мост през реката, която трябвало да преминат. Както гледал мрачно към реката, го доближила местна жена, която го попитала: "Защо си толкова тъжен, войнико?" Като разбрала, че той се е сблъскал с проблем, който няма решение, тя отговорила: "Не се тревожи. Щом няма решение, няма проблем."

Ако се сблъскате с проблем, който няма решение, преформулирайте проблема. При задаване на “правилните” въпроси, проблеми, които преди това изглеждат неразрешими, могат да бъдат така преформулирани, че да се разкрият непредвидени преди това решения. Ако направите това, тезата “Няма решение, няма проблем” може да бъде заместена с тезата “Добре формулираният проблем е проблем, решен наполовина”.

Друг пример (от книгата на Уилям Дън, Публичен политически анализ):

Комендантът на замъка Хохостервитц през 1334 г. попаднал под продължителна обсада от страна на войските на херцогинята на Тирол Маргарета Маулташ. Обсадените изразходвали всичката си храна. Останал им един вол и два чувала жито. Те не можели да издържат повече. Сблъскали се с проблем, който няма решение. (“Как да издържим, след като нямаме храна?”)

Като преформулирал проблема, (“Как да използваме това, което имаме, за да махнем обсадата?”) комендантът стигнал до решение, което вероятно е изглеждало безумно за войниците му. Той заповядал да се заколи последния вол, да се изкорми и да се напълни с останалото жито и след това да се изхвърли на поляната пред стана на противника. Като получила това съобщение, обезкуражената херцогиня заповядала да се вдигне обсадата и се оттеглила.

Въпросът за дефиниране на проблема е неразделно свързан с въпроса **за произхода и средата (контекста) на проблема**. Затова, след като проблемът е точно и ясно дефиниран, следващата стъпка е да се знае:

- *Как е възникнал?*
- *Колко е сериозен?*

Ако проблемът например е дефиниран като “увеличение на автокражбите в град X”, в аналитичния документ трябва да се

Какво е предизвикало проблема?

включат изводи за **развитието** на тези кражби в града. Описанието трябва да акцентира върху последните периоди, особени тези, когато той се проявява най-интензивно.

Въпреки че често е много трудно да се определи **причината** за даден социален проблем, трябва да се направи опит тя да се открие, защото решението е възможно, само ако се познава причината. Ако успеем още в началото да установим действителните и важните причини за възникването и съществуването на проблема, много по-лесно ще стигнем да правилните варианти за неговото решаване.

Обикновено се търси най-непосредствената причина. Ако например младежи под 18 години извършват повечето кражби на коли в град X, това може да се дължи на политиката в образованието, на употреба на наркотици или на други фактори. При това положение, премахването на причините трябва да се включи в алтернативите за вземане на решение.

След като сте описали възникването на проблема, очертайте и неговия **обхват** (сериозност, значимост). По отношение на нашия пример това може да се осъществи като се приведат данни от криминалната статистика, броя на засегнатите граждани, икономическите последици.

Пример: *ОВ на ЕК "Ново партньорство за модернизация на университетите: Форумът на ЕС за Диалог Университет – Бизнес"*

ДЕФИНИЦИЯ НА ПРОБЛЕМА: *"ОВ разглежда потенциалните въздействия по отношение на два специфични проблема от цялостната програма за модернизация на висшето образование: първият засяга проблема, че прекалено много университетски випускници не притежават подходящата за пазара на труда комбинация от знания, умения и компетенции, а вторият – недостатъчният иновационен капацитет на Европа."*

2. Формулиране на опции за решаване на проблема

След като сте получили отговор на въпросите “Какъв точно е проблемът? Как е възникнал? Колко значим е той?”, следващият въпрос, който ще си зададете е:

“Какви са вариантите за решаване на този проблем?”

Важен елемент на аналитичните документи от различен тип е генерирането и формулирането на различни варианти (опции) за решение на проблема. За да определите тези алтернативни варианти е нужно да приложите различни **подходи за решаване на проблема**, а не да изброите различни мерки, които трябва да се предприемат и които може да са в рамките на един подход.

Опциите (вариантите, алтернативите) са различни, взаимно изключващи се подходи за решаване на проблема. Ако една е избрана, другите са отхвърлени.

Ако алтернативите са правилно формулирани, всяка една от тях би трябвало да е достатъчна за решаване на проблема. Ако, например, решите да реализирате няколко или всички алтернативи едновременно, ще се сблъскате с проблеми, доколкото всяка от тях засяга гражданите. Много по-лесно ще можете да убедите публиката в необходимостта от реализирането на една, а не на повече опции.

Генерирането на алтернативи не е просто интелектуален процес. Някоя от тях може изобщо да ни е накарала да се заемем с проблема. Други могат да бъдат подсказани от начини на решаване на подобни проблеми в други случаи и на други места.

Обикновено алтернативите (вариантите за решение), които се включват в аналитичните документи, са около четири на брой като първата е “Не се предприема нищо” или “Никакво действие”. Това е т. нар. базова или изходна опция, на основата на която може да се направи по-обосновано сравнение на другите варианти със съществуващото състояние.

Генериране на различни варианти за решение

Ако сме генерирали голям брой варианти, трябва да извършим допълнителна селекция на алтернативите. Не е практично да се разработват и представят прекалено голям брой алтернативни варианти, защото ще са нужни допълнително време и ресурси за тяхната разработка.

Пример: ОВ на ЕК "Ново партньорство за модернизация на университетите: Форумът на ЕС за Диалог Университет – Бизнес"

Налице са четири основни опции за действие на равнище ЕС:

- 1. Не се предприемат допълнителни действия*
- 2. Специфични действия с използване на съществуващите инструменти*
- 3. Фокусирано политическо действие на равнище ЕС, вкл. приемане на политически документ на европейско равнище наред с изграждане на платформа на европейско равнище за структуриран диалог между участниците*
- 4. Фокусирано политическо действие, насочено към страните-членки*

3. Сравнение на вариантите

След като сме генерирали и формулирали няколко опции за решаване на проблема, от тях трябва да изберем най-подходящата. Поради това следващата стъпка се състои в **сравнение на алтернативите за решаване на проблема**.

За да стане това, за всяка налична алтернатива трябва да се определят, първо, съответните ползи, и второ, съответните разходи. Както ползите, така и разходите могат да включват икономически, социални, политически и други фактори.

***Ползите** са очакваните положителни резултати.*

***Разходите** включват време, пари, необходими ресурси, както и вероятни или възможни отрицателни резултати, а също и загуба на ползи в други области.*

Кой вариант да изберем?

Стремежът е тези ползи и разходи да придобият количествени измерения, при това във форма, която позволява сравнението на различните опции. В това отношение най-често се използва методиката на т. нар. Cost-Benefit Analysis. При него най-напред се идентифицират ползите и разходите, после те се изразяват в измерими величини, след което става възможно и тяхното сравнение. Когато става дума за ползи, които не могат да се измерят количествено, обикновено се прилагат различни степени на въздействие – висока, средна, слаба.

Преди обаче да започнем сравнението, трябва да знаем **по какви критерии ще оценяваме** всяка една опция и ще вземем решението. Критериите трябва да са определени с оглед на задачите, които искаме да реализираме за решаване на проблема. Най-често това са критериите за ефективност, за рентабилност. Но могат да бъдат и от друг характер – премахване на социална несправедливост или запазване на политическа стабилност.

Ако проблемът, който се опитваме да решим, например е възстановяване на занемарен градски парк, **ползите** от подобряване на градския парк могат да включват:

1. Подобряване качеството на живота за живеещите около парка
2. Нарастване на стойността на земите около парка
3. По-голяма политическа подкрепа от живеещите около парка
4. Подобро екологично състояние на града

Разходите могат да включват:

1. 500 000 лв.
2. По-малко ресурси за други проекти на общината
3. Недоволство на граждани от други райони на града

В аналитичния документ трябва да се включат всички важни ползи и разходи. Нищо от тях не бива да се изключва по каквито и да е причини, тъй като резултатът може да бъде избор на по-лоша алтернатива.

След като това се направи и по отношение на всички предложени варианти, следва обобщение на анализа печалби-загуби.

Алтернатива	Печалби	Разходи
1. Не се предприема нищо	Спестява средства и персонал (.....)	Влошаване (.....)
2. Да се ремонтира цялостно сега	Паркът ще се използва веднага; избягва се инфлацията	Строителни разходи (500 000 лв)
3. Да се ремонтира постепенно	Частично използване на парка и сега	Строителни разходи (200 000 лв сега, 300 000 лв през следващите три години)

Пример: *ОВ на ЕК "Ново партньорство за модернизация на университетите: Форумът на ЕС за Диалог Университет – Бизнес" (извадки)*

Сравнение на опциите:

Опция 1 ще означава да не се променя настоящата ситуация. Без допълнително действие на европейско равнище обаче е налице рискът да нарасне разликата между страните, които се справят добре, и тези, които изостават.

Опция 2 ще предефинира определени приоритети в рамките на съществуващите финансови инструменти. Така може да се доближим до постигане на някои от целите. Но между различните проекти и договори няма да има координация на европейско равнище поради това, че ще се финансират по различни финансови инструменти.

Опция 3, която предвижда приемането на документ за сътрудничеството между бизнеса и университетите и създаване на постоянна платформа за партньорство между тях, ще улесни обмяната на положителен опит, ще доведе до по-добра координация на дейностите и финансирането и ще ангажира допълнително европейските институции.

Опция 4 ще включва препоръки до страните-членки за дейности в тази област, които не е сигурно, че те ще последват.

4. Изработване на препоръка за решаване на проблема

В последва сметка целта на изготвяне на анализа е да се стигне до точно определено решение за необходима политика или политическо действие. **Тази позиция трябва да е ясна и непротиворечива.**

Документът ще е по-ефективен, ако подредите алтернативите така, че препоръчаната от вас да е последна. Препоръката не трябва да е по отношение на опция, липсваща в списъка от алтернативи. Тя трябва да обясни, защо избраната от вас алтернатива е по-добра от тези, които се отхвърлят. Тя носи най-големи печалби при най-малко загуби.

Приложената част на вашата препоръка трябва да посочи не само, **какво** трябва да се направи, а да обясни и **как** да бъде направено. С други думи, анализаторът трябва да детайлизира в няколко ясни и открити стъпки, какви действия трябва да се извършат, за да осъществи на практика препоръката, както и да се осигури нейната подкрепа от страна на гражданите.

***Пример:** ОВ на ЕК "Ново партньорство за модернизация на университетите: Форумът на ЕС за Диалог Университет – Бизнес"*

Предвид предходния анализ, по-специално значителния риск, свързан с опция 4, като оценяваме потенциала на опция 3 в сравнение с опция 2, ограничената административна и процедурна тежест на опция 2, както и възможността за бързо прилагане и силната подкрепа, получена от участниците през 2008 г. в полза на създаването на платформа за структуриран диалог на европейско равнище, нашето предложение е да пристъпим към изпълнение на опция 3.

5. Реализация

След това се взема формално решение за определена политика. При това не става дума за декларации за намерения, а за обвързващи политически решения, фиксирани като решения на партийни органи, закони, споразумения, наредби, програми.

Политическият анализ включва и препоръка за решение

Във **фазата на осъществяването** се конкретизира програмата (Как и от кого трябва да се реализира програмата? Как трябва да се интерпретира законът?) и се осигуряват ресурсите (Как се разпределят финансите? Какъв персонал ще осъществява програмата? На кои части от организацията е възложено изпълнението?)

Решението за един вариант на действие и приемането на политическа програма не гарантира практическото действие на различните инстанции в духа на такава политика. Възможно е приетите програми да бъдат забавени, променени и дори предотвратени.

6. Оценка

Оценката е елементът на политическия анализ, с който се оценяват резултатите от прилагането на приложената опция. Отчитат се желаните и нежеланите резултати.

Основен критерий е доколко дадена политика носи полза или вреда на общността, на публичния интерес. Важен инструментален критерий е ефективността като съотношение между действително постигнатото спрямо предвижданите резултати. Възможни са същностни промени с ясна посока (*policy outcome*); достигане до действителните адресати на публичната политика, които да действат в исканата посока (*policy impact*); активизиране на реализиращите инстанции (*policy output*); поставяне на знак за необходимост от действие (символно действие).

Ефективността може да се разглежда и като съотношение между разходи (загуби) и ползи (печалби) – *cost-benefit-analysis*. Възможни загуби са пропускането на възможности за действие на други (важни) места, загуба на легитимност и др.

Въздействието на политическата дейност се оценява и по вид, интензивност, обхват, скорост (периода между началото на действието и настъпването на резултата).

Оценката е важна и защото води до различни форми на “политическо учене”, до ново възприятие на проблема и т. н.

1.2.2. Факторен анализ (каузална схема)

При дефинирането на какъвто и да е проблем една от важните и необходими задачи е оценката на необходимата за анализа и решаването на проблема информация. Това е отговор на въпроса: *Какво ни е нужно да знаем предварително, за да разберем и решим този проблем?*

Отговорът може да бъде резултат от чиста интуиция. Всъщност аналитичното разчленяване на една проблемна ситуация изисква най-вече разбирането на нейните основни причини. Знанието за съвкупността от причини (фактори) на един проблем е и знание на необходимата информация за решаването на този проблем. Съществуват нетрудни аналитични методики, които позволяват целенасочено и предпазено от случайни грешки анализиране на всеки проблем от гледна точка на най-важните причини (или фактори), които го пораждаат. Една от най-често употребяваните е т.нар. **каузална схема**.

Общата задача е да се направи задоволителен и достатъчно изчерпателен списък на основните причини (фактори) за възникването на даден проблем. Първоначално е необходимо дефинирането на проблема - например: Какъв е рискът за управляващата партия за загуби предстоящите парламентарни избори?

Изготвянето на каузалната схема протича при следната процедура:

1. Извеждат се най-важните страни на проблема (3-4 на брой). Той се разчленява на съставните му части, което е отговор на въпроса: За какво става дума, когато говорим за риск от загуба на изборите? В случая това могат да бъдат:

- слаба мобилизация на симпатизантите на правителствената партия;*
- свръхмобилизация на опозиционните избиратели;*
- значително преориентиране на доскоро верните избиратели към други партии.*

2. Изготвя се списък на факторите, които могат да

Как да анализираме проблем от гледна точка на определящите го фактори?

повлияят съществено върху така дефинираните три страни на проблема:

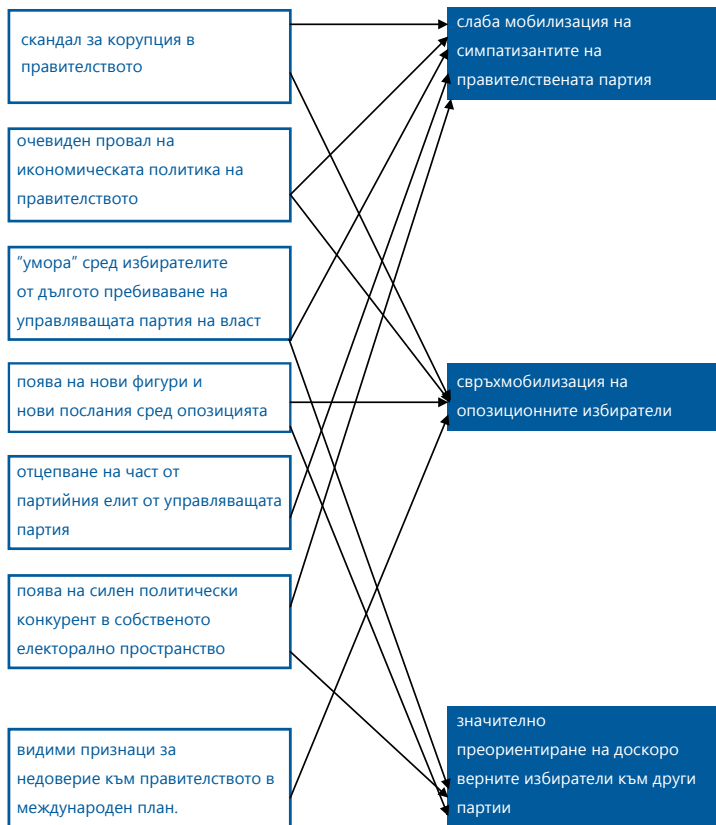
- скандал за корупция в правителството;
- очевиден провал на икономическата политика на правителството, изразяващ се в икономическа криза и увеличаване на безработицата;
- "умора" сред избирателите от дългото пребиваване на управляващата партия на власт;
- поява на нови фигури и нови послания сред опозицията;
- отцепване на част от партийния елит от управляващата партия;
- поява на силен политически конкурент в собственото електорално пространство;
- видими признаци за недоверие към правителството в международен план.

3. Определя се въздействието на всеки от така дефинираните фактори върху всяка от страните на проблема като се дефинира и знака на въздействието (обикновено + означава, че факторът подсилва/задълбочава проблема; — означава обратното, че факторът отслабва проблема).

4. При някои от факторите може да се направи още една стъпка назад за определяне на техните най-важни причини. Например при фактора "Очевиден провал на икономическата политика на правителството":

- неочаквано висок ръст на безработицата;
- силен спад в доходите;
- силен спад или колапс в производството;
- бягство на капитали.

5. Според така определения списък от най-съществени фактори на проблема се съставя и списък на необходимата информация за решаването на проблема. Оценяват се и възможните източници на достоверна информация за тях.

Каузална схема*1.2.3. Доклад за ранно предупреждение***Може ли да се предвижда в политиката?**

В политиката обикновено се смята, че управлението всъщност е предвиждане. Умението да се предвиждат ситуациите в политическия живот е едно от най-важните качества на политика.

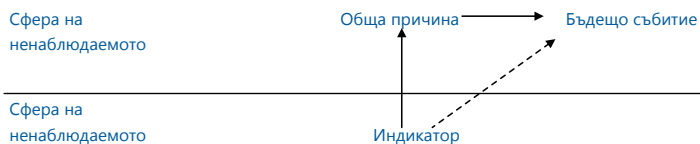
В повечето случаи политиците и техните експерти разчитат на интуиция. Дори когато използват техники за прогнозиране, те почти никога не излизат извън простите екстраполации на очертаващи се тенденции в политическия живот или икономи-

Предвиждане
на рисковете в
политиката

ческото развитие. Например, ако има тенденция за увеличаване на безработицата, най-лесното е тя да бъде екстраполирана в бъдещето (следващите 1-2 години) и да се направят изводи на основата на очакването за увеличаване на безработицата. По същия начин могат да се правят екстраполации за развитието на политически тенденции като спадането на доверието към едно правителство или управляваща партия, нарастването на протестния потенциал и т.н. Екстраполациите обаче са твърде ненадеждни средства за прогнозиране на политическите процеси.

Систематичното наблюдение на обществените процеси, както и прогностичното използване на теоретични заключения позволява изграждането на система за “ранно предупреждение”. Става дума за конструирането на мрежа от индикатори, които комбинират познанието за важни причинно-следствени връзки и предположенията за едно вероятно бъдеще.

Теоретичната схема на индикаторите за ранно предупреждение изглежда така:



Ефектът в конкретния случай е едновременно и опасност, и благоприятна възможност от гледна точка на наблюдателя.

Опасностите могат да бъдат различни:

- от политическа криза
- от етнически конфликт
- от война
- от революция
- от преврат

Благоприятните възможности могат да бъдат:

- промяна към по-добър инвестиционен климат
- победа на избрана партия на парламентарните избори
- увеличаване на престижа на подкрепяната партия или на правителството

Създаването на система от индикатори за ранно предупреждение по принцип изисква продължителната работа на екип от експерти и сътрудничеството на агенция за събиране на информация. Обикновено такива системи се поддържат от правителствени служби с помощта на международни организации. В редица случаи системи за ранно предупреждение се организират от неправителствени организации, а продуктът им се търси от големи компании, които се интересуват от оценката на риска за инвестициите и на цялостната политическа обстановка.

Системата за ранно предупреждение включва обикновено следните етапи:

1. *Проучване на академичните изследвания, които са източник на теоретични знания за връзките между причини и следствия и възможните индикатори за това. Проучват се статии и други релевантни текстове. От всеки текст се извличат обяснителни модели за интересуващите ни събития. Целта е да получим теоретични отговори на въпрос: "От какво зависи риска за...?". Различните автори дават различни отговори, задача на експертния екип е да избере набор от обяснителни модели. Целта е да се направи релевантен списък от онези причини на интересуващите ни явления, чието наблюдение може да ни помогне да предвидим настъпването на тези явления. След това експертният екип прави списък на индикаторите, които носят информация за причините. Обикновено списъкът на индикатори се подлага на тест за надеждност, като се използват вече натрупани исторически данни.*

Система за ранно предупреждение в политиката

- 2. Систематично и постоянно се събират данни за всички индикатори. Тези дейности се описват също така и като мониторинг. Вероятността от настъпването на интересуващото ни събитие зависи от динамиката на промените в стойностите на наблюдаваните индикатори. Тъй като обикновено не знаем предварително, какви са критичните стойности на индикаторите (например, каква е критичната стойност на равнището на безработица, за да предположим, че тя ще породи масови социални протести), е необходимо да се събира информация в по-продължителен период. Както и да се съпостави такава информация с реални събития, за да се оценят критичните прагове на индикаторите. Изборът на времеви интервал зависи от естеството на индикаторите (година, тримесечие, месец). Обикновено това е във връзка и с работата на националната статистика, която е основен източник на информация при системата за ранно предупреждение, макар и не единствен.*
- 3. При възможност на основата на така събраната информация за индикаторите могат да се изготвят по-обобщени индекси.*

Най-често системите за ранно сигнализиране се създават за наблюдението на сложни процеси, които протичат сравнително бавно, но които съдържат потенциал за радикална и бърза промяна. Например: риск от бунт, от социален сблъсък, от етнически конфликт, от политическа дестабилизация. Индикаторите за ранно предупреждение не са приложими към процеси, които протичат бързо и са краткотрайни, като например за определяне на критични равнища на напрежение при кризи.

1.2.4. Ситуационен анализ

Когато изграждаме стратегията си или планираме политическите си действия, е задължително да се съобразим със ситуацията, при която ще реализираме политиката си. За тази цел по

правило се изработват т. нар. ситуационни анализи. Както в икономическия, така и в политическия маркетинг именно този тип анализи са първоначалната основа, върху която се гради всичко по-нататък.

Целта на ситуационния анализ е да очертае адекватна картина на това, което се случва в дадения момент в областта на политиката и в други сфери, които влияят върху политическия процес – основни тенденции, основни действащи лица, съотношение на силите на политическата арена, форми на политическата конкуренция и др.

Ситуационните анализи са предназначени за изследване на **краткотрайни** във времето разположения на политически фактори, които наричаме политически ситуации. За сметка на ограниченията във времето и проблема при тях обаче се анализира **широк спектър от променливи величини (фактори)** в тяхното актуално състояние.

Обикновено ситуационните анализи са комбинация на различни единични анализи, които могат да имат за предмет множество налични величини и системи от фактори на политическия процес и на политическото действие.

*Най-често обаче ситуационните анализи се концентрират върху анализа на **позициите, предпочитанията и интересите** на действащите субекти (актьори) – политически партии, институции, мнозинство и опозиция и др.*

Позициите на актьорите обикновено са публично оповестени, но често най-малкото част от тях могат да останат скрити от публиката. Затова те трябва да се допълват с изводи за **предпочитанията** на съответните действащи лица (направени на базата на документен анализ или чрез експертни въпросници), както и за **интересите** на тези участници в политическия процес.

Важна част от ситуационните анализи е оценката на **потенциала за влияние** на съответните субекти на политиката. Той се представя диференцирано като:

- **Потенциал за заплаха** – способността да се предизвикат щети за някого; да се наложат санкции, да бъдат отказани търсени икономически предимства и др.
- **Потенциал за стимулиране** – способност да се осигури достъп до ресурси от всякакъв род
- **Потенциал за ориентация** – произтича от техническо, научно, медийно превъзходство

Ситуационните анализи съдържат и анализ на **формите на протичане на политическия процес и на политическата комуникация**. По този начин се описва характерната за момента ситуация на политическата среда, което дава възможност за по-точни оценки и по-верни решения. Германският автор Притвиц в книгата си “Политически анализ” формулира следните варианти на формите на протичане на текущия политически процес:

- **Политическа летаргия** – липса на интерес и липса на готовност за политическо действие сред голямото мнозинство граждани (при частична летаргия активни са само малцинства)
- **Оттегляне** – съзнателен отказ от участие в основания върху определени норми и начини на поведение политически процес – силно напрежение с конфликтен потенциал
- **Борба за достъп до политическата арена** – възможни са бързи промени на участниците; оттук се раждат политически конфликти, които се решават най-често чрез предизборна борба между стари и нови участници; по-често конфликтите имат остър отколкото умерен характер
- **Конфликти на политическата арена** – по-умерени, не толкова разрушителни
- **Договаряне** – наред с конкуренцията – взаимно признаване и уважение
- **Съвместно решаване на проблеми**
- **Дифузия на ценности, норми и мнения** – например екология

Успехът на всяко политическо действие ще зависи в голяма степен как е извършен ситуационният анализ, доколко точно са определени позициите, предпочитанията и интересите на основните участници, с какъв потенциал за влияние разполага всеки от тях и в каква точно среда се развива политическият процес.

Стандартен модел на ситуационен анализ (по Притвиц)

- *Предварителна скица на дадения ситуационен модел*
- *Определяне на влиятелни и зависими актьори*
- *Определяне на позициите на политическите актьори и на формираните съотношения на тези позиции*
- *Определяне на потенциала за влияние на основните участници*
- *Определяне на доминиращите форми на политическия процес*
- *Оценка на ефекта на политическото действие*

1.2.5. Анализ на макросредата

Ситуационният анализ ни дава картина преди всичко на *политическата* среда, в която осъществяваме действията си, разкрива ни нашите собствени възможности и възможностите и позициите на конкурентите ни, както и *моментните* форми, в които протича политическият процес.

Извършването на такъв анализ е необходимо, но все още недостатъчно условие за успешни политически действия. Защото политическият процес протича в по-широки рамки и често изработването на адекватни политически цели, подготовката на подходящ политически продукт, начина на неговата комуникация зависят от характера на макросредата, включваща (освен политическите фактори) и икономически, социални, демографски, екологически и други фактори. Това означава, че трябва да разполагаме и с достатъчно надеждна аналитична картина на тази по-широка външна среда.

За да разбираме политиката, трябва да познаваме средата, в която тя протича

В икономическия маркетинг този тип анализи са получили различни названия в зависимост от факторите, които се изследват. Стандартният анализ от този тип е известен като “PEST analysis” (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological analysis). Названието произтича от първите букви на изследваните фактори – политически, икономически, социални, технологични. Когато се включат и други фактори – например правни, екологически, чисто демографски – се променя и наименованието на типа анализ.

И в политиката този метод на изследване е полезен и нужен. Подборът на самите фактори, които изследваме, ще зависи най-вече от поставената цел и доколко те са значими за нейното изпълнение.

Тук имат място, разбира се, *политически фактори*, ако те не са били предмет на ситуационния анализ. Става дума например за характера на политическата система с нейната институционална специфика, за избирателната система, избирателните институции и изборното законодателство и т.н.

Икономически фактори като икономически растеж, инфлация, безработица несъмнено играят важна роля, когато гражданите вземат решение коя политическа сила да подкрепят. *Социални фактори* като състояние на здравеопазване, образование, социална сигурност – също. През последните десетилетия рязко нараства значението и на *екологичните фактори*. Степента на *технологично развитие* и на ползване на нови технологии може да ни насочи към избор както на политически теми, така и на подходящи форми на политическа комуникация.

При всички случаи, особено когато искаме да реализираме големи политически цели (например спечелване на избори), ще трябва да разполагаме с възможно най-пълна аналитична информация за формираните под въздействието на тези фактори демографски характеристики на населението, неговите социално-икономически характеристики, разпространените начини и стилове на живот.

Примерен анализ на макросредата

Демографска характеристика на населението

- *в градове, села*
- *от гледна точка на възраст*
- *естествено движение (раждаемост, смъртност)*
- *структура по семейно положение*
- *структура по образование*
- *структура по етнически състав*
- *инвалидност*

Социално-икономическа характеристика

- *Персонал, зает в (местната) икономика, в т.ч. по отрасли*
- *Заети в непроизводствената сфера*
- *Регистрирани безработни*
- *Национален доход на човек от населението в района*
- *Средна годишна работна заплата*
- *Пенсии – брой, среден годишен размер*
- *Изплатени помощи*
- *Парични доходи по източници*
- *Парични разходи по видове стоки*
- *Спестовни влогове*
- *Промислени предприятия*
- *Промислена продукция*
- *Селскостопанска продукция*
- *Строителство*
- *Телефонна мрежа*
- *Стокооборот в търговията на дребно*
- *Брой жилища*
- *Детски градини*
- *Учебни заведения*
- *Театри и кина*
- *Болници*
- *Лекари и стоматолози*

Анализът на макросредата може да бъде използван в ситуационни анализи, но той също така може да бъде важен източник за разработване на успешни SWOT анализи.

1.2.6. SWOT анализ

SWOT анализът е широко приложима техника за анализ, която най-често се прилага в ранни фази на стратегическото планиране. Той възниква и най-масово се използва в бизнес планирането, но по принцип има много по-широко приложение. Този тип анализ е полезен във всяка една ситуация на вземане на решение, когато е определена целта, която искаме да постигнем.

Затова не е чудно, че SWOT анализът се използва много често и в политиката. Който иска да спечели в политическата конкуренция, трябва да е в състояние да анализира максимално точно както себе си, така и своите конкуренти. Трябва да е способен както да търси нови възможности за печелене на влияние, така и да реагира успешно на рисковете и заплахите. Във всички тези отношения SWOT анализът се оказва много ефективен и удобен за работа инструмент.

Той включва определянето на съответната цел и изясняването на вътрешните и външните фактори, които благоприятстват или пречат на постигането на тази цел. Целта на този анализ е да се определят както **вътрешните** капацитет и ограничения (силни и слаби страни), така и **външните** фактори, които са важни за постигането на поставената цел.

Силните страни и слабостите са преди всичко **вътрешни**, т.е. отнасят се до личността или организацията. Поради това съществува възможност те да са под наш контрол, да им влияем и да можем да ги променяме. Да не забравяме, че те са "силни" или "слаби" от гледна точка на дадената цел. Ако променим целта, може да се променят и тези характеристики.

Който иска да постигне определена цел, трябва да изследва какво му помага и какво му пречи

Силни страни:

*Кои са положителните ни характеристики?
Кои са нашите предимства спрямо конкурентите?
Какво правим добре?
Какво другите виждат като наши силни страни?*

Слаби страни:

*Кои са недостатъците ни спрямо конкурентите?
Какво правим недостатъчно добре?
Какво можем да подобрим?
Какво трябва да избягваме?
Какво другите виждат като наши слабости?*

Силни и слаби страни, възможности и заплахи

Възможностите и заплахите са преди всичко от **външно** за системата естество, поради което те са извън нашия контрол. Не е особено вероятно да предизвикаме значителни промени в тях, но трябва да ги предвидим и да се възползваме по най-благоприятен за нас начин от тях. Тези външни фактори могат да бъдат от различен характер – макроикономически, политически, социални, културни и т.н. Но всички те са в състояние да повлияят на изпълнението на нашата политическа цел. Обикновено новите възможности възникват с промени в средата, които създават благоприятни условия за нас – тенденции в икономическата конюнктура, нова конкуренция за наши опоненти, международни реакции и пр. Същото е и със заплахите, но те ни засягат в обратната посока.

Възможности:

*Кои са добрите очертаващи се възможности за нас?
Кои нови тенденции са благоприятни за нас?*

Заплахи / рискове:

*С какви препятствия се сблъскваме?
Какво вършат нашите конкуренти?
Заплашават ли ни промените в обстоятелствата около нас?*

Обикновено SWOT анализът е графично изразяван в т. нар. **“SWOT матрица”**, която подобно на много модели в мениджмънта има четири квадранта, всеки от които има своето наименование.

Силни страни (+)	Слаби страни (-)
Възможности	Заплахи

В нея има два реда. В горната част са разположени вътрешните фактори (силни и слаби страни), а в долната – външните фактори (възможности и заплахи.)

Съответно има и две колони. Лявата (силни страни + възможности) е благоприятна за изпълнение на целите ни, а дясната (слаби страни + заплахи) е неблагоприятна.

Когато създаваме своята SWOT матрица, трябва да спазваме определени **правила**. Едно от важните е да бъдем възможно най-близо до истината, да сме честни, да сме реалисти. Да не си спестяваме слаби страни или рискове. Да не бъркаме очакванията си с действителността. Другото е да избягваме усложненията. Когато сме стигнали до много характеристики, добре е да намалим броя им като отсеем ключовите от тях. За препоръчване е в крайната фаза във всяка част на матрицата да останат по около пет пункта.

С какво да започнем? Обикновено при изготвянето на матрицата се правят два списъка – един за вътрешните фактори, втори – за външните. Традиционно се започва с вътрешните фактори – силните и слабите страни. По мнението на водещи в маркетинга експерти обаче е по-добре да се започне със списъка на възможностите и заплахите. Препоръката на Филип Котлър например е този списък да съдържа поне пет значими възможности, които обещават висока вероятност за успех, и пет сериозни заплахи, с които трябва да се борим. Ако се започне по този начин, ще може по-добре да се прецени кои силни и кои слаби страни изискват повече внимание.

В политическия маркетинг много по-често се използват вътрешните фактори - силните и слабите страни (предимства и

недостатъци), върху които се гради цялата стратегия и тактика. Причината е, че в динамичната политическа среда е по-трудно да се формулират достатъчно надеждно заплахите и възможностите. Но добре е да се прави!

Примерен SWOT анализ

<p>Силни страни (+)</p> <p>Конкурентни предимства (моментно влияние; медийно присъствие; ефективна организация) Ресурси (кадрови, финансови) Политически опит Адекватна политическа програма Силни политически лидери</p>	<p>Слаби страни (-)</p> <p>Конкурентни слабости Недостатъчни ресурси Проблеми с политическия морал Уязвимост в ... Слабо лидерство</p>
<p>Възможности</p> <p>Благоприятни промени в макросредата Уязвимост на опонентите Международна подкрепа Разкриване на нови електорални ниши</p>	<p>Заплахи</p> <p>Неблагоприятни промени в макросредата Сила на опонентите Липса на подкрепа отвътре и отвън</p>

Да не забравяме, че правим анализа с оглед на постигане на определена цел. Той ще изглежда по различен начин, ако целта ни е спечелване на избори отколкото, ако целта ни е провеждане на кампания за набиране на нови партийни членове.

Всъщност първата задача, за осъществяването на която може да ни помогне SWOT анализът, е да оценим дали поставената цел е изпълнима. Ако този анализ ни покаже, че нямаме потенциал да реализираме такава цел, по-добре е да коригираме целта.

*Но най-важното е да знаем, че самата матрица и SWOT анализът **не са край, а само началото на аналитичния процес**. Сами по себе си те не ни дават решение, не изграждат стратегия. Те са първата стъпка, след която трябва да последват още. Анализ, от който не са последвали успешни стратегии, си губи смисълът.*

SWOT - анализът е в началото на стратегическото планиране

На основа на този анализ успешно се разработват тактики и стратегии. ***Той спомага за концентрация на усилията в сфери, където сме силни и където се очертават най-добрите ни възможности.***

След като сме попълнили матрицата, трябва да изработим план на действие, който се основава на анализа. В него трябва ясно да проличи, ***как:***

- *да използваме по най-добър начин силните си страни, как да ги запазваме и развиваме, можем ли да ги използваме за създаване на възможности*
- *се справяме със слабостите, как ги поправяме или как имунизираме срещу тях, можем ли да ги преобърнем в силни страни*
- *точно да се възползваме от възможностите, кои от тях са по-важни за изпълнение на целта ни*
- *да контрираме заплахите, как да ги сведем до минимум, можем ли да ги превърнем във възможности*

Създаването и изпълнението на такъв план (често наричан и разширен SWOT анализ) вече в голяма степен ще ни помогне за реализация на поставената цел.

2. ЕКИПНОСТ И ЛИДЕРСТВО В ПОЛИТИКАТА

2.1. Работа в група

Една от функциите на политиката е да поддържа целостта на обществото, а с други думи – да осигурява както съвместен живот по правила, така и нормалното съжителство на отделните личности в обществото. Фактът, че политическият процес протича в средата на човешките взаимоотношения, налага да се обърне отделно внимание на съвместната работа на хората.

2.1.1. Група и групови роли в политиката

От самото начало на общуването помежду си хората формират групи. Групите осигуряват основата на съвместната работа, на приятелството, на семейния живот, на отбраната, на воденето на война, на управлението и на работата, изобщо на съществуването и на развитието на общността или социума. В живота, и в частност в политиката, сме свидетели на една наложена се вече практика, която не е достатъчно ефективна и често води до слаби резултати. Това е работата в големи групи. Наистина, по своята същност, политиката има за цел включването на големи групи от хора. Но има техники, които правят този процес по-ефективен. Една от тях е работата в малки групи. По този начин се работи в парламентите, в съвременните партии и в други политически структури.

Предимствата на работата в малки групи могат да се обобщят по следния начин:

- *Предоставя възможност за кратко време да се изслушат повече мнения*
- *Могат да се обсъдят повече варианти за решение*
- *Създава се по-голяма съпричастност на участниците към задачата*
- *Става възможно прилагането на по-ефективни технологии.*

В политическия процес групи се създават по различни поводи – за събиране на информация, за експертен анализ, за разработване на варианти, документи, политики, дори за вземане на политически решения.

Групата е съвкупност от хора с близки интереси, които са обединени от обща ангажираност (емоционална и/или рационална), близки дейности и влизат в междуличностни взаимоотношения.

Групата обикновено се поражда по конкретен повод или спонтанно. Групите могат да бъдат най-различни – или временни, или създадени за по-продължителен период от време.

След завършване на общите дейности, при определени условия, те могат да се трансформират в целеви екипи, а може и да се разпаднат (преди изтичане на необходимостта от тяхното създаване) поради несъвместимост на хората или заради липса на обща визия за развитие.

Групата от съвместно работещи хора (дори и само за един час) има свое собствено развитие на взаимоотношенията и свой собствен живот. Общуването, дискусиата, колективното мислене и творчество раждат обособени взаимоотношения, групови роли и даже понякога йерархия.

Развитието на взаимоотношенията и атмосферата в групата, както и целенасоченото им владение, наричаме групова динамика.

Умението да се управлява груповата динамика изисква:

- *да се редуват умственото натоварване с разтоварващи дейности,*
- *да се планират периодите на пълно съсредоточаване,*
- *да се балансира между теоретичните съждения и практическата работа.*

Изследванията показват, че:

- възможните периоди на продуктивност не могат да са по-дълги от 90-100 минути
- един оратор по време на групова дискусия не може да съсредоточи вниманието върху себе си за по-дълго от 10-15 минути
- междуличностното оценяване и неумението да се задават въпроси обикновено блокират работата
- има разлика в продуктивността както в различните часове на деня, така и при различен брой на участниците в груповата работа
- след по-продължителна съвместна работа обикновено се появяват междуличностни напрежения, свързани с умората
- при съвместно решаване на работни задачи в продължение на няколко дни емоционалната привързаност и чувството за съпричастност към групата се утвърждават
- продуктивността достига върхната си точка, когато екипите работят в малки групи (от 4 до 8 души). Тогав са възможни и обсъждане на по-голям брой проблеми за по-малко време.

Обикновено, при структурирана съвместна работа, освен емоционалните взаимоотношения и нагласи, се пораждат и типични поведенчески роли в дискусиите и в различните споделяния и изказвания. Политическият експерт, политикът е длъжен да знае какво е възможното поведение в групата, да го очаква и да е готов да реагира, без реакцията му да пречи на съвместната работа.

Съвместната работа в група обикновено предопределя или предрешава онова, което индивидът прави. Така групата като обективен и външен фактор по собствен начин противостои на пълната лична свобода. В същото време за повечето хора тази "власт" на групата изглежда лесно поносима. Защо е така? Социално-психологическите отговори на този въпрос могат да бъдат

Политикът трябва да умее да разчита знаците на поведението в групата

различни, но първият е, че през по-голямата част от времето хората желаят точно това, което се изисква от тях.

Друг отговор пряко ни отвежда към темата за социалните и груповите роли на личността. Терминът «роля» е зает от театъра и го отнасяме до набор от поведения, които имат социално обусловени функции и са съобразени с общоприети норми. Ролите съществуват независимо от хората, които ги «играят». Може да се каже, че те служат за мост между личността и обществото, между индивида и групата.

*Ралф Линтън през 1936 г. дефинира **социалните роли** като динамичен аспект на социалния статус на индивида, т.е. социалната роля се разбира като изпълнение на правилата и задълженията съобразно социалния статус. Популярното определение на Бидъл и Томас от 1966 г. гласи, че „ролята е позиция, заемана от личността в социалните отношения“.*

С други думи понятието социална роля можем да определим като определен начин на поведение, очакван от всеки, който заема дадена позиция в обществото.

По-различна е ситуацията, свързана с **груповите роли** (с ролите, които заемат хората в групите, в които работят заедно). Те са обикновено два вида:

- *Инструментални, ориентирани към задачата роли - насочени към решаването ѝ*
- *Експресивни, защитни роли, които държат негативните емоции под контрол*

Групата функционира добре, когато участниците изпълняват позитивни роли, насочени към изпълнение на груповата цел.

Различните участници в групата имат различна мотивация при избора на съответна роля.

Какви роли се
“играят” в
групата?

1. Групови роли, насочени към изпълнение на задачи:

- инициира се формулиране на проблеми, методи за решаването им, целите и процедурите, които ще се следват, както и движение на групата по начертания план за действие
- информационна роля – търсят се факти, мнения за проблема
- ценностна – търси се израз на чувства и мнения, оценки и ценности, за да се разбере кои са най-важни за групата
- комуникационна – групата дава идеи, предложения и споделя опит
- изясняваща – илюстрира, допълва, споделя позиции
- координираща роля
- оценяваща – стандарти се изработват на основата на груповите решения
- консенсусна – изработва се съгласие

2. Роли, ориентирани към подкрепа на поведение:

- окуражаване
- запазване на групата
- хармонизация на действията
- изработване на компромис – когато се допусне грешка от даден член

3. Роли, поддържащи Аз-а на отделните участници:

- блокаж – когато се изразява несъгласие с групата
- агресивност – механизми за намаляването ѝ
- признание – механизми за оценка на членовете
- алиенация – механизми за намаляване ефекта на отчуждение от групата
- доминация – механизми за предотвратяване на насилието
- цинизъм – механизми за намаляването му
- симпатия, съжаление, помощ
- възможност за пречистване – самоизповядване.

Основните функции на ролята са социална, личностна и трудова.

Социалната функция е насочена към поддържане на междуличностните отношения в групата. От нея зависят наблюдението над груповите процеси и груповата динамика, стандартизацията, съгласуването, правенето на компромиси, както и снемането на напрежението, хармонизирането на отношенията, подпомагането на комуникацията, изграждането на доверие.

Личностната функция влиза в идентичността на индивида, взаимодейства с потребностите и мотивите му и той работи за своя Аз. **Трудовата функция** е свързана с организацията и управлението на труда, на дейността на всяка личност.

Обект на политическия мениджмънт са и трите функции на ролите, проявявани сред групи от хора, но първото задължително условие е да се познава и владее социалната функция на ролите. Най-често срещаните групови роли са:

- **Инициатор** - участник, който по-често от другите предлага нови решения и идеи
- **Продължител** - подема новите инициативи, развива ги, помага да се продължи веднъж започнатата работа
- **Търсач на информация** - често задава въпроси, търси информация за това, което трябва да се направи
- **Даващ информация** - отговаря на въпросите на търсещите информация
- **Координатор** - координира действията на различните членове на групата
- **Оценяващ** - оценява действията на другите членове в групата, както и положението в групата
- **Стимулиращ** - стимулира и кара другите да работят, оказва подкрепа на недобре чувстващите се участници
- **Хармонизатор** - гледа всички да участват еднакво в груповия живот, опитва се да изглади конфликтите и противоречията, възникващи по време на работата
- **Пазач на принципите** - обръща внимание, когато някой в групата не спазва възприетите принципи и правила на работа

- **Блокиращ** - *противопоставя се на груповите инициативи, подлага на съмнение това, което групата търси*
- **Търсец признание** - *независимо от това, което става в групата, иска да привлече вниманието върху себе си, да заинтересува със собствената си личност*
- **Доминиращ** - *не дава на другите да вземат думата, старее се да бъде начело на групата*
- **Отбягващ** - *не възприема груповите инициативи, отбягва включването в груповите задачи, старее се да бъде настрана*

Тези роли не са предварително определени или формулирани, а се пораждат от само себе си във всеки процес на групова работа. Най-често един участник приема две или повече роли, а не само една, но една винаги доминира в определен момент от работата на групата.

Играенето на роли и изграждането на идентичности са процеси, които по правило са неосъзнати и непланирани – почти автоматични. Това се налага от психологическата потребност за съгласуваност на представата за себе си.

Ролите не представляват статичен сбор от поведения, а преминават през продължителна и продължаваща житейска фаза на изграждане. Неопределеността на ролята води до емоционални реакции на напрежение и безсилие, ниска удовлетвореност от работата и ниско самочувствие. Когато очакванията за ролите надвишават капацитета на личността да ги посрещне, обикновено се създават условия за ролево претоварване.

2.1.2. Типове поведение в груповата работа

В резултат на различни ролеви проблеми и дисбаланси, в процеса на групова работа са възможни и различни типове поведение при общуване. От практическа полза за политическия експерт е да знае

Възприемане на роли и изграждане на идентичности

примерите за най-често срещаните реакции спрямо изказванията на партньора в групата, както и най-често срещаните форми на споделяне на собствени преживявания от различните участници.

A. Реакции спрямо изказванията на партньора:

- **Пренебрегване:** *Свързано е със стремежа да се запазят собствените възгледи. Съдържанието на изказванията на партньора не се взема предвид, заобикаля се или се изопачава съзнателно. Не се отразява емоционалното му състояние. Възможни са уж разбиращи реакции, например: "Аз разбирам твоите трудности, но..." (често с банални фрази и клишета).*
- **Подпитване:** *Чрез серия от въпроси се задава и манипулира посоката на изказване на партньора, докато собствените намерения и цели остават скрити.*
- **Агресивно реагиране:** *Чрез демонстриране на възбуда, обида, ярост не се дава възможност на партньора да довърши изказването си. Не се обсъждат неговите аргументи, а се атакува цялостната личност или нейни страни.*
- **Изслушване и отразяване на изказването със свои думи (перифраза):** *С кимане, кратки доуточняващи въпроси или бележки се показва, че е налична готовност да се изслуша партньора. Повтарят се съществени елементи от изказването, като се отразяват и личните позиции на партньора, например: "Ти твърдиш, че...", "Ти си на мнение, че..."*
- **Отразяване на емоционалното състояние на партньора:** *Ясно и непредубедено се отразява моментното състояние на партньора и възможните причини за него.*
- **Задълбочаване и доразвиване на изказването:** *Понататъшно развиване на мислите на партньора, като се включват нови аспекти, за да се стигне до "Аха-преживяване" у него.*

В първите три случаи сме свидетели на реакции, които затрудняват съвместната работа в групата, а в следващите три обратно - на реакции, улесняващи съвместната работа.

Б. Споделяне на собствените преживявания:

- **Прикриващо споделяне:** Собственото емоционално състояние се прикрива. Съдържанието на словесния изказ и телесния израз (мимика, жест и т.н.) си противоречат.
- **Нападащо (санкциониращо) споделяне:** Чрез словесни атаки и емоционални реакции се правят опити за унизяване на партньора. Към него се числи и демонстрацията на безпомощност, целяща оказване на натиск.
- **Съобщаващо споделяне:** Дава се конкретна и непредубедена информация за собственото емоционално състояние. Вербалният изказ и невербалният израз не си противоречат.
- **Търсещо споделяне:** Целенасочено се търсят противоречията, довели до промяна в настроението, в самочувствието, до нарастване на напрежението. Не само се съобщава собственото емоционално състояние, но се търсят и причините за него, например: "Чувствам се безпомощен и няма да свършим работа, защото ми се струва, че целите ни са различни и трудно ще се съчетаят".

И при изброените видове споделяния първите две практики затрудняват работата, а вторите две - я улесняват.

Всеки човек изпълнява повече от една социална или групова роля. Целият набор от роли, които личността играе в определено време, конструира ролевия репертоар. Самият факт, че личността притежава повече от една роля сам по себе си е проблематичен. Благоприятният изход е т. нар. *хармоничност на ролите*.

Хармоничност на ролите: Състояние, при което ролите се допълват, което позволява на партньорите във взаимоотношенията да идентифицират себе си и другите коректно, прецизно да встъпват в очакваните роли и да ги играят по подходящ начин. Такава хармоничност се постига при формирането на екип.

Всеки човек
влиза в повече
от една роля

2.2. Работа в екип

2.2.1. Екипът в политиката и неговите предимства

През последните години все повече нараства интересът към проблема за прилагане на принципа на екипността в различните дейности. Няма обществена организация, в която да не се разбира, че успешното прилагане на този принцип значително повишава ефективността и подобрява качеството на работата.

Това се отнася с особена сила за политическата дейност. Политиката е колективно занимание. То може да има ефект само тогава, когато с него се ангажират максимален брой участници. Политическата работа по принцип е обречена на неуспех, ако не се организира на основата на професионализма и на възможно най-доброто използване на уменията на всеки един от участниците.

Всички сме убедени, че прилагането на принципа на екипността в организацията на работата води до по-добър резултат. Но същевременно всеки един от нас знае, че на практика желанията и реалностите често се разминават. Екипността в работата в много случаи се подменя от йерархичност, от силово налагане на мнения и решения от по-висшестоящите, от пренебрежително отношение към останалите. Това крие много опасности за политическата дейност като не само понижава качеството на работата, но води и до сериозни разочарования и дори до "бягство" от политиката.

Причините за нарушаване на принципа на екипността в политическата работа са били предмет на дългогодишни изследвания в различни сфери на науката - психологията, социологията, политологията. Една от тези причини е самият човек с неговата различност, с неговата индивидуалност. Всеки човек има свой индивидуален възглед за света и за действителността. На негова база той формулира различни мнения и решения. Всеки човек има свои силни и слаби страни, които му позволяват или пречат да наблюдава и оценява хора и събития, да взема решения и да се вписва в заобикалящата го среда. Тези личностни качес-

Екипността в политиката е нужна, но и трудна за постигане

тва и характеристики обаче често са причина за възникване на напрежения във всекидневната работа, затрудняват процеса на вземане на колективни решения и дори могат да доведат до блокиране работата на съответната организационна структура.

От друга страна, точно тази характеристика на индивида дава шанс на организацията да използва различността, както и да оценява реалностите такива, каквито те са в действителност - в тяхната комплексност, противоречивост и многообразие. А само на тази основа днес е възможно да се вземат сериозни решения в политиката и да се търсят нестандартни отговори на новите предизвикателства.

Политическата дейност е дейност в реални, а не в измислени ситуации. Във всекидневната си работа ние нямаме възможност да работим в "идеални екипи". Екипите, които се формират за извършване на една или друга конкретна дейност, както и екипите, които ръководят цялостната дейност на организацията в периода на съответния мандат, в повечето случаи не зависят от волята и желанията на отделни участници. Но те са израз на общата им воля и желание да се работи в името на определени цели. Именно общият интерес е този общ знаменател, който трябва да обедини и насочи индивидуалните способности на всеки участник в екипа.

Ние ще работим като екип, ако съумеем да действаме в една посока, да впишем всички свои умения в общите усилия на организацията и същевременно запазим своята индивидуалност.

Екипът е трансформирана относително постоянна група от хора, организирани в роли за изпълнение на споделена работна задача.

Екипът може да бъде себеизграден от група хора, събрани от общи интереси или дейности, но може да бъде сформиран и от човек, който намира съмишленици за разрешаване на обща задача.

За разлика от групата, екипът е по-структурирано начинание - участниците в екипа си поставят обща работна задача, раз-

В политиката екипите рядко зависят от волята на отделните участници

пределят роли и функции, определят рамките на приемливото поведение, излъчват лидерство и регулярно време за срещи. В този смисъл те са по-устойчиви във времето. В по-широк план екипът представлява:

Какво възможност
е екип?

- *малка група от хора, работещи по споделена задача съобразно компетентността, която имат;*
- *среда за човешки обмен, подпомагаща поемането на отговорност на участниците;*
- *работно пространство, в което участниците могат да изпълняват различни функции и роли;*
- *среда, която толерира различието и богатството от гледни точки;*
- *механизъм за обмяна на идеи с цел постигане на работната задача с минимални усилия и максимална ефективност.*

Работата в екип има няколко **функции** и предимства:

- **Социална функция:** *Поражда обмен на идеи, отваря възможност за участие, предпоставка е за отношения на доверие и удовлетвореност. На личностно ниво екипността удовлетворява потребността от общуване и управление на несигурността.*
- **Работна функция:** *Дава яснота за цялата картина на дейността, предпоставка е за по-добри резултати, по-добро управление, по-ефективен контрол. На личностно ниво удовлетворява потребността от принадлежност и изява.*
- **Икономическа функция:** *Дава възможност човек да влезе в ролята, най-подходяща за неговата компетентност, да се оптимизира съотношението ресурси/резултати, да се работи по-качествено. На личностно ниво удовлетворява потребността от себедоказване и сигурност.*

Присъствието на човек в група или екип е изтъкано от противоречия. От една страна, ние сме индивиди, които се стремят към лично благополучие, но от друга - единственият начин това да се случи, е да получим признанието на другите. Именно затова се стремим да работим в група или екип, но от друга страна се опитваме да наложим себе си чрез прокарване на собствените си идеи като групови. Един от начините да се управлява подобна конкурентност е регулирането на отношенията чрез споделени правила, роли, граници на отношения и форми на лидерство.

Очевидно е, че за работата в екип са необходими определени качества. Всеки от нас обаче ги притежава в различна степен. Всеки индивид е различен. Всеки има своите силни и слаби страни. ***В екипа той участва както със своите умения, така и с недостатъците си.*** Предпоставка за добра екипна работа е както готовността на всеки участник съзнателно и целенасочено да използва своите предимства, така и способността му да се самоусъвършенства, да се учи от другите и да развива собствената си личност. Необходимо условие е също така и да се познават и зачитат достойнствата на останалите членове, да се проявява търпимост и разбиране към техните слабости и недостатъци.

Опитът от работа в екипи ни показва, че с някои членове на екипа може да се работи много лесно. Разбираме се с половин дума или с поглед, не губим време за дълги обсъждания и обяснения. С други обаче просто едва се понасяме. Не можем да търпим техния начин на работа, макар че съзнаваме, че без тях не може. С подобни ситуации се сблъскваме често във всекидневната си политическа дейност. Страдаме от неразбирането и пренебрежителното отношение на другите към нас. Не можем да вникнем в техните гледни точки. Взаимно се изнервяме. Дори започваме да избягваме хората, които не мислят като нас. А от това страда работата на целия екип.

Затова е необходимо, преди да се включим в каквато и да било дейност, която изисква работа в екип, да си дадем ясна сметка, че трябва да се съобразяваме с правилата, да зачитаме

личността на останалите и да правим усилия за взаимодействие и сътрудничество. Наред с това е необходимо добре да познаваме своите слаби и силни страни, за да можем да дадем максималното от себе си за по-доброто качество на работата в екипа.

Когато участваме със своите силни страни, ние възприемаме това като напълно естествено. Не се налага да се насилваме, нито пък да бъдем различни от това, което сме. Когато обаче трябва да вършим дейности, които не са ни обичайни и дори са ни чужди на природата, то тогава това е истинско мъчение. А и работата не печели, макар че добросъвестно се стараем да я свършим добре. Защо обаче са необходими всичките тези усилия, когато в екипа може да се включи човек, който по силата на природните си дадености може да извърши тази работа по-добре и по-бързо?

Едно от най-важните предварителни условия за работа в екип е всеки от участниците да познава себе си и да знае предимствата и недостатъците на другите.

2.2.2. Методи за определяне на личностни качества

Още от дълбока древност учените са установили, че хората притежават различни личностни качества. Така например Хипократ около 460 години преди Христа определя четири основни човешки темперамента - меланхолик, холерик, сангвиник и флегматик. Енеаграмата също е древно учение за типажите, което намира широко приложение и до днес. Тя различава три основни типа и девет основни характери, които отговарят на дълбоките потребности на индивидите. Това са:

1. **Физически тип.** Към него се причисляват хората, за които от първостепенно значение е автономията, самостоятелността, нуждата от лично пространство.
2. **Чувствен тип.** За тези хора най-важни са отношенията с другите, но те самите са силно зависими от тях.
3. **Мисловен тип.** Това са хората, които поставят сигурността над всичко и следват собствен път.

Нужно е да познаваме качествата и личностните характеристики на членовете на екипа

Деветте основни характера са:

1. **Перфекционист.** Тези хора се стремят към съвършенство и посвещават живота си на каузи. Те влагат сили и много енергия, за да променят света.
2. **Жертвоготовен.** Това са самоотдаващите се. Те искат да са полезни на другите, но същевременно имат нужда и от закрила.
3. **Енергичен, динамичен.** Това са дейните хора, добрите работници. За тях успехът е над всичко и те работят за него.
4. **Страдалец, трагичен романтик.** Тук като правило попадат хората на изкуството, за които заобикалящият ги свят е грозен и лош. Затова те често търсят красотата в света на фантазиите.
5. **Мислител.** Това са анализаторите, хората с безпоощадна логика и самооценка.
6. **Лоялен.** На тези хора им липсва увереност и те търсят авторитети, на които да се доверят. На тях се крепят институциите.
7. **Оптимист.** Тези хора все правят планове за бъдещето. Те обаче изпитват страх от болка и тъмнина.
8. **Борец, лидер.** Те действат енергично и имат силно влияние върху околните. Склонни са да преувеличават стореното и се стремят да налагат идеите си.
9. **Хармонизатор.** Това са всеобщите любимци. Те са много отворени и имат широки контакти и приятелства.

Основни
характери

За отделните индивиди е много трудно да открият истинското си АЗ. Това е така, защото реалните качества на хората често се разминават с тяхната собствена представа за себе си. Днес в света съществуват редица методи за установяване на личностните качества, на силните и слаби страни на всеки индивид. Обикновено те почиват върху тестове, чрез които се извършва претегляне и определяне на доминиращия личностен стил.

Един от тези методи, който често се прилага при формира-

не на екипи за политическа дейност, е базиран върху **индикатора Майерс-Бригс**. Този метод използва тестове за определяне на качествата на индивида, на неговия тип. Той е разработен през 30-години на XX век в САЩ от Изабел Майерс и Катрин Майерс-Бригс и се базира на теорията на Карл Густав Юнг. В Европа се прилага със своя специфична версия от началото на 90-те години. Той предлага много богат, сложен и динамичен инструментариум за характеризиране на личностния потенциал и точно поради това му качество широко се използва в различни сфери на приложната наука. Чрез този индикатор могат да се установят предпочитанията и нагласите на всеки човек, които подсъзнателно направляват неговите действия.

Чрез използването на този индикатор могат да се установят естествените склонности на всеки член, а оттам и да се използват максимално ефективно за постигане на общите цели. Може да се открият слабите страни на участниците и да се помисли как да се компенсират, за да не пострада работата. Това позволява да се оптимизира разпределението на функциите в екипа, да се осъзнаят и да се използват целенасочено плюсовете и минусите му.

Индикаторът Майерс-Бригс установява предпочитанията към определен вид дейност. Това не означава обаче, че човек не може да прави и друго. Напротив. Може да работи всякаква работа, но качеството ѝ няма да е на същото равнище както при предпочитаната дейност.

Как да дадем отговор на въпроса **какъв тип съм?** За тази цел с помощта на подвъпроси се формулират съответните предпочитания в различни ситуации. Така се определят четири основни категории, с които борави индикаторът Майерс-Бригс и се откроява типът на всеки един от участниците. За целта се използват международно приетите обозначения – E-I (extraversion – introversion); S-N (sensing – intuition); T-F (thinking – feeling); J-P (judging – perceiving).

Хората реагират по различен начин в дадена ситуация. Те отговарят и по различен начин на четирите основни типа въпроси, на които се базира индикаторът:

- *Откъде се зареждам с енергия? (E – I тип)*
- *Как възприемам света? (S – N тип)*
- *Как вземам решения? (T и F – тип)*
- *Какъв е моят предпочитан стил на живот? (J и P тип)*

При установяване на предпочитанията и при открояването на четирите антагонистични типа се работи с около 90 въпроса за всяка отделна група. В добавка установяването на типовете в реални условия се извършва от специално подготвени професионалисти – психолози. Много често характеристиките на типа са слабо изразени и тяхното установяване изисква доста трудна и прецизна работа.

Прилагането на теста Майерс – Бригс показва, че са налице и различни комбинации от гледна точка на четирите антагонистични групи, за които стана дума по-горе. Голямото многообразие в комбинациите на различните типове в екипа е много полезно за работата. То дава възможности за анализ на повече гледни точки при обсъждане на проблемите и е гаранция за по-голяма широта на възгледите и подходите, за повече гъвкавост в процеса на вземане на решения. В същото време различието на типовете е натоварено и с много негативи. Често пъти то е източник на конфликти в екипа. Затова е особено важно да се познават добре характеристиките на различните типажии в дадения екип, както и комбинациите им. От това зависи до голяма степен доколко ще съумеем да се справяме в конфликтни ситуации, да ги овладяваме и управляваме.

Често в екипите се наблюдава сблъсък на различни антагонистични типове в екстремални ситуации. Ако в един екип има представени E и I типове, винаги трябва да се има предвид и възможността за възникване на нетърпимост помежду им. E-типовете не могат да понесат сериозността и задълбочеността на своите антагонисти, не проявяват търпение към начина им на мислене, дразни ги "мудността" при обсъждането и анализа. И обратното.

N-типовете имат много идеи, могат да предложат различ-

Защо е важно да познаваме типовете хора в екипа?

ни варианти и концепции, но не могат да организират тяхната реализация. Това е във възможностите на S-типовете. Има един много известен пример в това отношение – братята Дисни. Уолт Дисни е бил N-тип, но неговите идеи са реализирани от брат му Рой, който е бил S-тип.

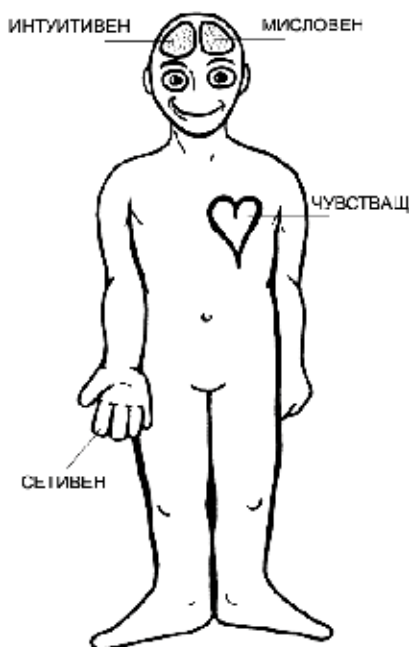
Характерно за подхода на F-типовете е, че при изразяването на мнение и при формирането на решения изхождат от това, което в момента е важно лично за тях. Те ценят особено хармоничните отношения в екипа. Докато T-типовете не се съобразяват с това дали ще засегнат някого и направо изразяват мнението си. Но те са особено ценни при анализите, тъй като дават задълбочени аргументи и оценки.

J-типовете са по-консервативни. Те държат на установените традиции, на ритуалите, планират си работата предварително, придържат се към уговорени срокове и трудно се сработват с P-типовете, които с техния фриволен стил на работа им изглеждат ненадеждни и несериозни.

Затова, когато се включваме в даден екип, винаги трябва да си даваме ясна сметка, че ще се налага да работим с хора, които са различни от нас. И предварително трябва да имаме нагласата да бъдем толерантни към тях, да ценим качествата, които те притежават, а ние – не. Особено важно е ръководителят на екипа да познава добре типовите характеристики и да умее да организира работата така, че максимално да се използват силните страни на всички и да не се допусне да се стига до лични вражди и до блокиране на работата на екипа.

Близък до индикатора Майерс-Бригс е и един друг метод, който все по-често се използва в съвременната политическа работа. Той е по-опростен и се базира върху открояването на четири основни доминиращи личностни характеристики - сетивен тип, чувствителен тип, мисловен тип и интуитивен тип (съответно F, S, T, I тип). И при него се използват тестове, чрез които се извършва претеглянето и определянето на съотношението между четирите личностни характеристики. Всеки човек притежава от всички характеристики, но в различно съотношение. Една от тях обаче

е доминираща. Важно е също така да се знае, че в нормална и в стресова ситуация тези характеристики могат да се променят.



Какво е характерно за всеки един от типове?

Сетивният тип черпи мотивацията си от непосредствената среда. Той е активен, уверен. Може да върши няколко неща едновременно. Ориентиран е към максимата „Тук и сега“ и затова много често именно той е инициатор за започването на работата в екипа.

Чувствителният тип е сърдечен, очарователен и приятелски настроен. Той е загрижен за добрия климат в екипа, изглажда конфликти. Често използва хумор за освобождаване на напрежението и се интересува от

мнението на другите. За него най-важно е „заедно“ и „ние“.

Мисловният тип е логичен и аналитичен. Той е рационална и организирана личност. Има дарбата да поставя точни диагнози на проблемите. Не обича да бърза. Взема решения на базата на подробен анализ на голям обем информация. Най-важното нещо за него е въпросът „как“.

Интуитивният тип е човек с въображение. Той достига до решение на базата на интуицията и на вътрешната си визия. Автоматично преценява различни алтернативи. Често задава въпроса „защо“. Най-важното нещо за него е каузата и „аз“. С такава доминираща типова характеристика са лидерите.

Какви практически съвети може да се дадат, за постигане на хармоничност в екипа?

Кога има хармония в екипа?

1. *Всеки екип трябва да постави подходящия човек в подходящото време на подходящото място като се съобрази със силните и слаби страни на участниците.*
2. *Всеки екип трябва да обърне специално внимание на слабите си страни.*
3. *Към екипа трябва да се привлекат експерти с различни типови характеристики, които с професионалните си умения да подсилят работата.*
4. *Да се помисли с оглед на бъдеща работа дали не е възможна подмяна на някои от членовете на екипа или допълването на екипа с нови членове, притежаващи типови характеристики, различни от тези на досегашните членове на екипа.*

2.2.3. Групово решаване на проблем

В предшестващите раздели е разгледана подробно темата за решаването на проблем като предмет на политическия анализ (вж. 1.2.1.), тук отново се спираме на този въпрос, но вече от гледна точка на организацията – какви са задачите и ролите при решаване на проблем, как действат групата и екипът, когато трябва да се реши даден проблем.

Вземането на решение в политиката почти винаги е *групов процес*. Това се обуславя от спецификата на основните актьори в политическия процес – най-често решения вземат колективни ръководни органи на политически партии, парламентарни групи, държавни органи, общински съвети, парламентът като институция, отделни комисии, политически кабинети или създадени по различни причини в политиката експертни и професионални групи.

Този групов процес неизбежно е свързан с комуникацията между участниците. Съвместното действие, изграждането на съвместими взаимодействия е възможно само в рамките на процес, който отчита:

Решаването на проблем в политиката е *групова задача*

- *Активно себепознаване и разкриване на собствените възможности на всеки един*
- *Активна идентификация с трайните позитивни черти на характера*
- *Засилен интерес и позитивност на партньорите, независимо от индивидуалните особености*
- *Изграждане на точни принципи и правила за съвместна дейност, от която интензивност да печели и личността, а и цялата общност*
- *Формиране на контрол и на система за санкциониране, изграждаща ангажирана позиция и нагласа*
- *Изграждане и функциониране на система за стимулиране на труда, отчитаща механизмите за нарастване или намаляване на активността.*

Разглеждайки процедурата на съвместно решаване на проблем, се очертава значението на владенето от водещия на специфични техники за насочване на групата по последователните стъпки в процедурата на разрешаване - мозъчна атака, изясняването на възприятията, "поставяне на проблема като въпрос" или "базисните въпроси с К", използване на "ласо", което е захващане за ключова дума или израз (хващането ѝ като в примка) и изясняване на всичко, свързано с нея, анализът "какво е/какво не е" проблемът, "разбиването" на проблема на части (на подпроблеми) и т.н. Една от най-често срещаните техники при стесняването на пространството на решението е и анализът на нашите възможности и на външната среда - SWOT-анализ (вж. 1.2.7.).

Специфичното на предлагания модел е разделянето на последователността на две пространства – първото, свързано с формулирането на проблема, и второто – с вземането на решение. От своя страна всяко пространство е разделено на по три области, обусловени от дейностите 1) за набиране на информация и идеи; 2) за организиране на информацията и 3) за постигане на споразумение.

Най-важният момент при решаването на всеки един проблем е отварянето на максимално широко "ветрило на възмож-

Как решаваме
съвместно даден
проблем?

ностите“. Добрият ръководител винаги се стреми да намери максимален брой варианти и възможности за решение, да изследва ресурсите за тях и последствията от тях, и чак тогава да премине към вземане на управленско решение.

Модел за съвместно решаване на проблем

Пространство на проблема		
Област на възприятията	Област на формулирането	Област на анализа
отваряне	стесняване	затваряне
Каква е задачата на групата?		
<ul style="list-style-type: none"> • Споразумяване за съвместна групова работа • Съгласие, че проблемът съществува • Изясняване на възприятията 	<ul style="list-style-type: none"> • Постигане на съгласие по общоприетата работна формулировка на проблема 	<ul style="list-style-type: none"> • Изясняване на причините за проблема • Съгласие по критериите за анализ на проблемната ситуация
Какви инструменти се използват?		
<ul style="list-style-type: none"> • Как се чувстваш? • Какъв е истинският проблем? • Най-доброто/най-лошото/най-вероятното развитие • Чий е проблемът? 	<ul style="list-style-type: none"> • Постави го като въпрос • Е/ не е • Ласо • Диаграма 	<ul style="list-style-type: none"> • Базисни въпроси (с буквата К) • Разбий на части • Даване на примери • Обобщаване • Да попитаме експерти
Пространство на решението		
Област на идеите	Област на оценяването	Област на споразумяване
отваряне	стесняване	затваряне
Каква е задачата на групата?		
<ul style="list-style-type: none"> • Съгласие по списък от всички предложени идеи за решаване на дефинирания проблем 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценяване на предложенията (по договорените критерии) и споразумяване по относителната стойност на всяко от тях 	<ul style="list-style-type: none"> • Трайно общо съгласие при избора на едно или няколко варианта за решаване на проблема, които групата подкрепя и желае да осъществи

Какви инструменти се използват?

<ul style="list-style-type: none"> • Мозъчна атака • Какво са правила другите? • Прекъсни и се огледай 	<ul style="list-style-type: none"> • Матрица от критерии • Ранжиране • По категории • Предимство/недостатък • Това, което харесвам 	<ul style="list-style-type: none"> • Печеля/печелиш • Фокус върху съгласията • И двете/ И - или • Да се върнем до най-близкото съгласие • Отрицателно гласуване • Елиминирание
---	---	--

Всеки един модел на вземане на решения изисква яснота по спектъра от различни стратегии, с които се подхожда, прогнозирайки последиците от предстоящото решение. Възможни-те *стратегии* се определят според резултата:

- **Загуба/загуба** – обикновено до тях се стига при безизходица и често те водят до протест;
- **Печалба/загуба** – най-често това са решенията на мнозинството или при арбитраж и съдебно решение;
- **Печалба/печалба** – решения, целящи комфорт на всички, постигане след преговори, посредничество или сътрудничество и улесняване на процедурите за вземане на решение.

2.2.4. Екипно решаване на проблем – мястото на различните типове в процеса

Когато ни е възложена определена работа, ние винаги се питаме откъде да започнем, как най-добре да я свършим. Този въпрос е въпрос с повишена трудност при работата в екип.

Политическият мениджмънт предлага няколко практически съвета за по-добра организация на работата в екипа. Особено важно е да се придържаме към определена последователност на етапите. Поради това ще се спрем на няколко необходими **предварителни фази в организацията на работата.**

Първа фаза: Съберете всички възможни факти и данни, свързани с поставената задача и помислете какви са причините за възникването на проблемите. Защо се е стигнало до дадената ситуация? Какъв е точно проблемът? Каква е била нашата предишна политика по този въпрос, как са реагирали нашите симпатизанти, нашите опоненти, обществеността, медиите? Какъв е досегашният ни опит? Какви хора в екипа са ни нужни, за да дадат отговор на подобни въпроси и да направят анализ и оценка в тази фаза? Най-добре ще се справят членовете на екипа, които притежават характеристиките на S-типа.

Втора фаза: На основата на събраната информация сега трябва да пристъпим към търсене на решения. Добре е, ако на всяка причина потърсим поне две възможни решения, които могат да я премахнат. Необходимо е да се развият нови виждания и идеи. Тук се действа както при мозъчната атака. Предлагат се най-различни идеи като се придържахме към правилото, че всичко е възможно. Не са позволени критика, коментари и оценки. Количеството на идеите в случая е по-важно от качеството. Допустими са и "побъркани" идеи. Желателно е да се открадне идея и да се доразвие. Всички идеи трябва да се записват, защото на следващите етапи на работа те ще бъдат необходими. Най-подходящи за този вид дейност в екипа са хората с характеристиките на N-тип според индикатора Майерс-Бригс и I-тип според другия метод.

Трета фаза: Това е фазата на оценка и анализ. Сега трябва да огледаме всички предложени идеи и да ги съпоставим с реалностите. Чрез кои идеи може да се постигне най-голям политически ефект? Какви са предимствата и недостатъците на всяко от предложените решения? Кои идеи могат да се реализират, кои не? Колко ще струва това? Какви проблеми и трудности могат да възникнат при реализацията? Какви допълнителни действия са необходими и с какво те ще подпомогнат реализацията? На този етап в работата най-активно трябва да се включат членовете на екипа с характеристики на T-тип.

Четвърта фаза: На този етап се преценява как най-доб-

ре да се организира изпълнението на избраните идеи. Кои хора и организации трябва да се включат в изпълнението на задачата? Кои са ни партньорите и съюзниците? Каква съпротива можем да срещнем и от кого точно? Как можем да я преодолеем? Как да подходим към отделния човек и гражданин? Тук са необходими качествата на членовете от екипа с F-характеристики.

Фактът, че във всяка от четирите фази най-предпочитани са хората с определени качества, не означава, че останалите членове трябва да бездействат. Те могат и трябва да участват на всички фази на работата, независимо че дейността не им е присъща. Чрез съзнателното си и активно участие ние можем да научим от другите много нови неща, да се тренираме и да развиваме и усъвършенстваме своите умения.

2.2.5. Възникване на екипността и роли в екипа

За да се превърне една група в екип, е необходим процес на:

- споделяне на целите, т.е. наличие на **договорена работна задача**, заради която екипът се събира
- подкрепа на участието и изграждане на доверие, т.е. наличие на споделени принципи на работа и ценности
- изясняване на задачите и отговорностите – **ясно дефинирани роли и функции**
- организация на участието – **договорени правила, норми, степен на участие и времеви граници**
- изясняване отговорностите и механизмите за вземане на решения – **водене или лидерство**

За да възникне екипът като работещ механизъм, е необходимо отделните му членове да се идентифицират с работната му задача, с лидерството и с екипа. Създаването на групова идентичност, която е в основата на екипното функциониране, е естествен процес, който в голяма степен се случва от само себе си.

Как групата се превръща в екип?

Идентификация със задача: Обикновено типът задача, нейната специфика и сложност имат значение за създаване на интерес и желание у участниците да станат част от групата. Характеристиките, които имат отношение към подобен процес, са компетентността на човека, стремежът му към самоусъвършенстване, ползите, които движат неговото участие.

Идентификация с лидер: Това е следващото ниво на идентификация към екипа, когато реализацията на работната задача на екипа може да се персонифицира и свърже с активността на определен член на групата. Нещо повече - възможно е участието в даден екип да е основано на желание за свързване с качествата и достойнствата на даден човек. В основата на подобна динамика стои процесът на идеализация, когато човек приписва своя идеал на качествата на определен човек. Това е възможност както хората в екипа да направят съществени приноси за справяне със задачите на екипа, така и отваря възможност за злоупотреба от страна на лидера със зависимостта на членовете от неговата харизма. Доброто развитие е, когато авторитетът на лидера се използва за свързване компетентността на хората с работната задача на групата.

Идентификация с другите: Това е процесът, при който човек започва да възприема задачата на групата на ниво Ние вместо на ниво Аз. За да се случи подобен процес, е необходимо членовете на групата да имат близки разбирания и ценности, както и пространство за участие и приноси, които да бъдат отчитани от групата като цяло. Разбира се, това зависи и от начина, по който се упражнява лидерството в групата.

От формална гледна точка според Б. В. Тъкман и М.А.К. Дженсън **изграждането на екип преминава през няколко фази:**

1. Формиране на екипа: Хората са несигурни и пасивни, очакват изясняване на целите, търсят сигурност, избягват конфликтите. Този етап се характеризира с това, че поведението на членовете на групата се обляга на миналото. Играчите може би са несигурни защо са тук и ще избягват сериозните въпроси и изразяването на чувствата си. Очакват ръководство и напътствия от лидера на групата, опитват се да избягват противоречията и да запазват сигурността. Продуктивността на екипа на този етап е ниска.

2. Щурмуване на задачите: Групата заработва, целта се изяснява, хората влизат в конкуренция и диалог, налице са опити за доминация, търсят се подходи за решение на проблема. На този етап конфликтите и конкуренцията излизат на повърхността на екипа. Някои играчи може да са настроени враждебно или отбранително. Екипът се опитва да намери пътя за изпълнение на задачата, за която е създаден, въпреки че може да съществуват сериозни разногласия за задачите и целите му. Конфликтите произтичат от опитите на някои от играчите да доминират в групата, докато останалите запазват мълчание. За да излезе от фазата на щурмуване, екипът трябва да развие нагласа за решаване на проблемите. Продуктивността на този етап е все още ниска.

3. Нормиране: Групата търси посоката за управление на участието, някои хора започват да се обединяват около индивидуално мнение, налице е интензивен диалог, хората се чувстват по-сигурни и комуникират по-автентично, интензивно се обменя информация, изследват се възможни решения, изработват се определени норми на поведение. В този етап екипът се обединява. Постигнато е съгласие по целите и задачите и играчите са ги приели като свои. Тази

Фази на изграждането на екип

фаза се отличава с признаване на приноса на индивидуалните членове, с изграждането на общността и нейната спойка. Играчите споделят чувствата си, разговарят и дават обратна връзка, поддържат атмосферата на сигурност, която вече е създадена. Развиват се компетентността и самочувствието на екипа. Главната задача на този етап е обмяната на информация между членовете и изследването на възможните решения. Продуктивността на този етап е от умерена до висока.

4. Изпълнение: *Налице е екипен дух, хората работят по задачите, предлагат се идеи и се експериментира с решения, ясно се разграничават определени роли, хората са взаимозависими. В този момент идентичността на екипа е постигната и духът на играчите е висок. Те са ориентирани както към задачата, така и към другите играчи. Членовете на екипа се организират по гъвкави начини, правят нововъведения и експериментират с решенията. Ако екипът достигне този етап, а не всички го постигат, тогава капацитетът, обхватът или дълбочината на личностните взаимоотношения стават наистина взаимозависими. Продуктивността на този етап е много висока.*

5. Оттегляне: *Хората постигат съгласие, че целта е постигната, правят равностметка, оценяват постиженията – индивидуални и групови. Възможно е екипът да се разпусне или да се трансформира в организация.*

Не всички групи успяват да преминат през тези етапи. Някои не успяват да постигнат споделеност на задачата си, някои членове отказват да работят с другите по посока на обявената задача, някои групи се изкушават да работят основно по правилата на отношенията и загърбват договорената си работна задача, четвърти потъват в предимно емоционални отношения,

пети подменят основната си работна задача с такава, която е удобна за членовете на групата и др. Целта на подобни “защитни” стратегии е хората в групата да се спасят от несигурността и трудността свързана с постигането на работната задача, както и от тревогите свързани с конкуренцията, взаимодействието или противопоставянето.

Видове роли в екипа

Както и в групата, така и при функционирането на екипа, всеки индивид изпълнява своя роля и роли.

От формална гледна точка:

- *водец*
- *протоколчик*
- *участници*
- *лидер и т.н.*

Самосъздадени в естествения процес на развитие на екипа:

- *генератор на идеи – асоциативен и креативен*
- *практик – свързва идеите с реалността*
- *координатор – свързва целите с процесите*
- *стратег – обединява идеи, цели и ресурси в общи проекти*
- *наблюдател – пасивен участник, изпълнител*
- *оценител – анализира чужди приноси*
- *изпълнител – ангажиран с изпълнението*
- *специалист – анализатор, експерт*
- *скептик – търси проблеми и негативи*
- *и други – в зависимост от големината на екипа, личностните особености, типа задача, компетентност на хората и др.*

Всеки участник
в екипа със свои
роли

Видове роли в екип (по Мередит Белбин)

Роля	Особености	Положителни качества	Допустими слабости
Растение <i>Генератор на идеи</i>	Индивидуалисти, сериозни	Гении, с въображение, интелект, познание, решават трудни проблеми	Витаят из облаците, не обръщат внимание на практическите детайли или протокола
Проучвател на ресурси <i>Развива идеи и ги свързва с възможностите на средата</i>	Екстровеертни, ентузиастични, любопитни, комуникативни	Полезни връзки, нови възможности, знаят къде са ресурсите и как да се осигурят	Бързо губят интерес, прекалено оптимисти, безкритичност
Координатор <i>Фокусиран върху целите и върху процеса</i>	Кротки, уверени в себе си, с чувство за контрол, дисциплинирани	Ясно съзнание за цели, коректно отношение, без предразсъдъци	Не са гении и творци
Оформител <i>Обединява идеи, цели и ресурси в общи проекти</i>	Много напрегнати, бързи, динамични	Предприемчивост, предизвикателство към инерцията и неефективността	Поддават се на провокации, раздразнителни, нетърпеливи, нараняват чувства
Наблюдател/оценител <i>Безпристрастен анализ на чуждите идеи</i>	Трезво мислещи, неемоционални, благоразумни	Преценка, дискретност, твърдоглавие	Липса на ентузиазъм, трудна мотивация, студенокръвни

Масовик <i>Социално ориентирани, дипломати</i>	Популярни, незаплашващи, мотивиращи, разпознаващи емоции	Хармонизиращи, решават конфликти, лоялни към екипа	Липса на динамизъм, нерешителност, неконкурентност
Изпълнител – ред, бюджети, програми	Консервативни, съзнателни, предсказуеми	Организационни качества, здрав разум, трудолюбиви, дисциплинирани	Липса на гъвкавост, съпротива към новото и промяната
Довършител <i>Изпипва детайлите</i>	Старателни, подредени, съзнателни, нетърпеливи	Перфекционисти, държат на обещанията	Излишна тревожност, дребнавост, отказ от лидерство
Експерт – прецизна експертност в тясна специалност	Предани, самостоятелни, целенасочени	Доставчици на знания и умения	Тесен фронт, не виждат цялата картина



Раймонд Мередит Белбин (Великобритания) е доктор на психологическите науки, завършил Кембридж, почетен професор на университетите в Бристол и Ексетър, съветник на ООН и на Европейската комисия, автор на книги, станали настолно пособие за мениджъри; създател на теорията

и модела «Роли в отбора на мениджърите», инициатор за разработването на програмата e-Interplace, широко използвана във фирмите при съставяне на препоръки за екипни роли. Директор е на компанията Belbin Associates Ltd, с която работят British Petroleum, IBM, ABB, Siemens.

2.2.6. Пет формули за успеха на работата в екип

Във всеки екип е необходимо да се създадат предпоставки и условия за добра съвместна работа. Предлагаме пет правила за ефективна работа в екип.

1. *Изяснете си целта!*
2. *Установете правилата на работа!*
3. *Разпределете си работата!*
4. *Използвайте силните си страни!*
5. *Оценете качеството на екипа!*

Няколко думи за всяко от тези правила.

1. ИЗЯСНЕТЕ СИ ЦЕЛТА!

Преди да пристъпим към определена работа ние трябва да знаем каква е нашата цел. Затова в екипа е необходимо да се дефинира точна и ясна цел, която да се възприема от всички.

Какво е цел? *Най-общо целта може да се дефинира по следния начин – тя е конкретно описано качествено и количествено състояние, което се стремим да постигнем. Целите отразяват определени интереси!*

Какво трябва да знаем предварително, за да можем да определим целта? Трябва да сме наясно, че предварителното условие за операционализиране на този процес е наличието на воля за действие. Друга съществена предпоставка е желанието за промяна и ясната представа за състоянието, към което се стремим. Необходимо е също така да умеем да планираме работата си – да можем да определяме точно какви дейности трябва да извършим и в каква последователност.

Как да стигнем до формулирането на целта? Практиката показва, че формулирането и на най-простата цел включва няколко последователни фази:

Кога работата в екип ще е успешна?

Ако не сме определили точно целта, няма да знаем къде искаме да стигнем

- *Формулираме нашите желания, нужди, задачи.*
- *Описваме ги толкова точно, че да можем ясно да си представим какво искаме да постигнем.*
- *Констатираме, че така поставената цел е висока, тя е предизвикателство за мен, но все пак е постижима.*
- *Тя е формулирана позитивно.*
- *От нея произтичат действия, който служат за реализирането ѝ.*
- *Целта е толкова ясно и просто формулирана, че по всяко време тя е понятна за всяка публика.*

Целта може да бъде дефинирана като се върви в следната последователност:

- *анализ на досегашното състояние*
- *анализ на състоянието, което трябва да се постигне*
- *отклонения*
- *моят потенциал*
- *анализ на ресурсите*
- *цел-минимум и цел-максимум*
- *срокове*
- *структуриране на основни цели и подцели*
- *стъпки за изпълнението*
- *контрол*

Добре формулираната цел трябва да дава отговор на няколко въпроса:

- *Какво искаме да постигнем?*
- *Как ще го постигнем, с какви средства?*
- *В какъв срок?*
- *Кой за какво отговаря?*
- *Как се измерва резултатът?*

Много е важно точно да си формулираме целта. Защото това ще ни помогне да мобилизираме всичките си ресурси за нейното постигане, да подберем средствата, да определим сро-

Как точно да определим целта?

ковете. Ако сме убедени в целта си, ние ще работим не само с удоволствие, а и с настървение за нейното постигане.

Съществуват няколко общи изисквания, с които трябва да се съобразяваме при дефинирането на своята цел в екипа:

- *Целта трябва да бъде формулирана позитивно.*
- *Тя трябва да е реалистична и постижима.*
- *Тя трябва да се възприема от всички.*
- *Участниците в екипа трябва да имат възможност да влияят върху процеса на нейната реализация.*
- *Трябва да се установи кой е критерият за измерване на постигането на целта и да се гарантира прозрачност при отчитането.*
- *Целта трябва да се разбие на подцели, които да се подредят в съответната йерархия.*

2. УСТАНОВЕТЕ ПРАВИЛАТА ЗА РАБОТА В ЕКИПА

Всеки екип сам установява правилата на своята работа. Разбира се, тук не става дума да се измислят някакви съвършено нови изисквания, а по-скоро за уточняване на конкретните рамкови условия, в които ще се работи. За целта всеки от участниците трябва предварително да е наясно с личната си мотивация, с изискванията си към другите и не на последно място със задълженията, които е готов да поеме. Когато се включваме в даден екип ние честно трябва да си отговорим на такива въпроси като – готови ли сме да работим открито с останалите членове; зачитаме ли тяхното мнение; можем ли да работим конструктивно и с поглед към бъдещето; можем ли да поемаме рискове и други. Нашето участие в екипа ще е полезно, ако съзнателно и активно работим в името на общата цел.

Правилата могат да бъдат писани, или неписани, но всички членове на екипа трябва да са наясно с тях. Ето няколко примерни **правила**, които могат да допринесат за по-добрата работа на екипа:

Всеки екип определя правилата, по които да работи

- *Всяко мнение е важно.*
- *Всеки поема определено задължение.*
- *Всеки получава подкрепа от страна на екипа.*
- *Грешките са неизбежни, но ние трябва да се учим от тях.*
- *Да се изслушваме взаимно.*
- *Да говорим кратко и ясно.*

Важно е не само да обсъдим и приемем правилата на своята работа, но и на практика да ги спазваме. Добре е, когато екипът излъчи един водещ или ръководител, който да поеме отговорност за организацията на работата и да следи за спазването на правилата. Можем предварително да се договорим както за правата и задълженията на този ръководител, така и за продължителността на мандата му. Спокойно можем да се откажем от един постоянен ръководител на екипа, но тогава всеки от членовете на ротационен принцип трябва да изпълнява и тази функция.

За работата на **ръководителя на екипа** са валидни няколко **правила**:

1. *Той трябва да е най-добрият слушател.*
2. *Той трябва да стимулира активното слушане и да насочва дискусиата към същественото.*
3. *Трябва да изяснява проблемите и да предотвратява конфликти.*
4. *Трябва да определя климата на работа и да мотивира участниците.*
5. *Трябва да умеє да разпределя задачите и да търси отговорност за тяхното изпълнение.*
6. *Трябва да поддържа контакт с всеки член на екипа и да подпомага сътрудничеството между членовете.*
7. *Трябва да създава усещане сред членовете, че работата на всеки от тях е важна и мнението му е от значение за формирането на позиции и решения.*

Какви са изискванията към ръководителя на екипа?

3. РАЗПРЕДЕЛЕНЕТО НА РОЛИТЕ И РАБОТАТА

Формирането на екип означава разпределение на функции и задачи между членовете му. Всеки трябва да си поеме ресора, да си създаде помощни структури, да привлече експерти и да организира работата си като постоянна и рутинна дейност. Това обикновено важи за екипи, създадени за продължителна работа. На друг принцип се разпределя работата в екипите, създадени за изпълнение на конкретна задача. В тях е особено важно съгласуването на действията на членовете, както и ролята на ръководителя, който от своя страна трябва да създаде условия за максимално използване на възможностите и уменията на всеки.

Разпределението на работата в екипа има и още един аспект. Става дума за конкретното планиране на заседанията и обсъжданията на екипа. Тук от особено важно значение е уменията да се разработи и предложи дневния ред, да се определят докладчиците по отделните точки, да се помисли за изказванията и да се уточни времето на обсъждане за всяка точка. Доброто разпределение на работата в този случай включва и покритието между желаното и действителното, между запланираното на книга и реално постигнатото.

4. ИЗПОЛЗВАЙТЕ СИЛНИТЕ СИ СТРАНИ

Успешната работа на екипа е невъзможна без осъзнатия стремеж на всеки да използва максимално своите силни страни. Затова е необходимо при формиране на екипа предварително да се обсъдят силните и слаби страни на всеки от участниците и на тази основа да става разпределението на работата. Особено е важно да се установи какви способности и умения липсват на екипа, за да се търсят решения извън него. Трябва да се създаде климат на взаимно уважение и доверие, за да може всеки да се изяви откъм най-добрите си страни. Практиката показва, че когато се формира екип с еднородни типови характеристики, се работи по-леко, но страда качеството на работата. В такива екипи членовете с различни от преобладаващите типови характеристики обикновено са подложени на групов натиск от страна на остана-

Разпределение-
то на работата
в екипа да
доведе до опти-
мално използва-
не на силните
страни на него-
вите членове

лите. Те или не смеят да вземат отношение при обсъжданията, или се стремят да се нагодят към мнението на преобладаващата част. Задачата на ръководителя, а и на екипа като цяло е специално да насърчават тези членове и да ги използват като коректив на работата на екипа.

5. ОЦЕНЕТЕ КАЧЕСТВОТО НА ЕКИПА

Когато в политическата дейност се формират екипи, често пъти участниците нямат пряко отношение към този процес. Но след формирането на екипа всеки от членовете е длъжен да направи всичко зависещо от него за по-добрата му работа. На екипа не трябва да се гледа като на нещо, което не подлежи на промяна. Без да се извършват персонални промени в него, при добра воля винаги може да се направи така, че той да се развива и да работи по-добре. Затова заедно с изпълнението на основната задача екипът трябва да възприеме като принцип в работата си самоанализа и самооценката. Трябва да се отдели специално време и внимание и на обсъждането на такива въпроси като:

- *Кои действия на членове на екипа възприемате като авторитарни?*
- *Кои действия насърчават инициативността и съвместната работа?*
- *Какво се смята за табу в екипната работа и намирате ли го за нормално и разумно?*
- *Какви противоречия възникват в хода на работата и как да се преодолеят?*
- *Как възприемате екипа като цяло – успешен ли е, или не; ако не – какво трябва да се направи, за да се подобри работата?*

Сериозното отношение към отговорите на подобни въпроси е признак, че екипът функционира като самостоятелен организъм, може да усъвършенства работата си и има бъдеще.

Можем да съпоставим организацията на работата в група и в екип:

ГРУПИ СРЕЩУ ЕКИПИ

Характеристики на групите	Характеристики на екипите
<p>Членовете смятат, че са групирани заедно единствено с външно положена цел, работят независимо един от друг, често с различни задачи.</p>	<p>Членовете работят по вътрешно положена цел, независими и автономни са в мисленето си. Приемат независимостта си и осъзнават, че и личните, и екипните цели най-добре се постигат чрез взаимна подкрепа. Не се губи време в борба за територия или опити за лично облагодетелстване за сметка на другите.</p>
<p>Членовете имат тенденцията да се фокусират върху себе си, тъй като не са достатъчно ангажирани в поставяне на целите на звеното. Отнасят се към работата си просто като наети за нея. Работят за лична изгода, смятат, че груповият успех е на лидера или на друг член на групата.</p>	<p>Членовете имат чувство за собственост към работата си и звеното, защото следват цели, за чието поставяне са помогнали. Личните цели съвпадат с екипните, хората са помогнали да бъдат формулирани екипните цели.</p>
<p>На членовете по-скоро им се казва какво да правят, отколкото да ги питат какъв би бил най-добрият подход. Не се окуражават да дават предложения.</p>	<p>Членовете на екипа са подкрепени да участват и да допринасят за успеха на организацията чрез прилагане на уникалните си знания, умения и предложения за решението на задачата.</p>

Разлика между група и екип

<p>Всеки член е затворен в ролята си и смята, че приносите на другите не са негова работа. Не се толерира задаването на въпроси. Част от участниците не вярват на мотивите на колегите си, защото не разбират ролята на другите. Изразяването на мнение или несъгласие се счита за деструктивно и неподкрепящо.</p>	<p>Участниците работят в климат на доверие и са окуражени да изразяват открито идеи, мнения, несъгласие и чувства. Всеки участник има доверие на аргументите на другия и е налице взаимозаменяемост на функциите. Толерира се различното мнение и задаването на въпроси.</p>
<p>Налице е нездрава вътрешна конкуренция, основана на разбирането, че собственият успех е на гърба на неуспеха на другия. Участниците толкова внимават какво казват, че действително разбирателство не е възможно. Могат да се появят интриги и се поставят капани в общуването, за да се уловят невнимателните.</p>	<p>Хората са автентични и откровени, нагласата е, че всички са взаимозависими. Членовете имат открит и честна комуникация. Полагат усилия да разберат взаимно гледните си точки.</p>
<p>Има нагласа, че развитието може да става в тесния диапазон на конкретната роля. Участниците биха могли да получат добро обучение, но са ограничени в прилагането му в работата от висшестоящия или други членове на звеното. Обучението е приоритет на висшестоящия.</p>	<p>Участниците са окуражавани да придобиват и развиват умения и да прилагат в работата си. Получават подкрепата на екипа. Лидерът подкрепя процеса на учене, смята се че развитието е взаимен процес и екипът се учи колективно.</p>
<p>Конфликтите са неприемливи, а когато са налице се чака разпореждане от висшестоящия за тяхното разрешаване. Началникът им може да отлага намесата, докато не се нанесе сериозна вреда.</p>	<p>Членовете разбират конфликта като естествена част от отношенията и развитието. На конфликта се гледа като на възможност за нов поглед върху нещата и шанс за пренаместване на отношенията, за нови идеи и творчество. Работят за бързото и конструктивно решаване на конфликта.</p>

Участниците могат да участват или не в решенията, засягащи звеното. Често конформизмът се оказва по-важен от положителните резултати. Вземането на решение е приоритет на ръководителя.

Вземането на решения е екипен процес. Членовете участват във вземането на решения, засягащи екипа, но разбират, че техният лидер трябва да взема управленски решения, когато екипът не може или възникне нещо спешно. Положителните резултати, а не конформността са основна цел.

2.3. Лидерство

За да функционира екипът ефективно, е необходимо доброто му управление и водене. За да бъде осъществена която и да е задача, с която се е ангажирала да работи групата или екипът, е необходимо да се излъчи управленска функция.

Има различни гледни точки към управлението, но най-общо в българския език под управление разбираме и ръководене, и водене, и лидерство. Това води до известно объркване. Поради това е необходимо предварително да отговорим на няколко въпроса:

- *Какво представлява лидерството и какво ръководство-то в определена организация?*
- *Има ли разлика?*
- *Как възникват – от само себе си или с разпореждане?*
- *Къде тези две позиции се припокриват или са напълно различни?*
- *Това роли ли са, функции или административни постове?*

2.3.1. Дефиниции за лидерство и ръководство

Под **управленец** ще разбирате член на организация, който е натоварен с отговорни функции и има властта да взема решения за бъдещето на организацията. Той може да бъде както мениджър, така и лидер.

Под **ръководител** (мениджър) ще разбирате човек, който е в управленска роля и който контролира работните процеси, дисциплинира човешкото участие, ориентиран е основно към постигане на задачите и взетите решения, стреми се да приведе организацията в стабилност спрямо средата.

Под **лидер** (водач) ще разбирате човек, който управлява чрез авторитет, ориентиран е към човешките и междугрупови отношения в организацията, въвежда емоционално хората в търсенето на най-доброто решение за организацията, стреми се да държи организацията в динамично равновесие спрямо промените в средата.

Сравнение ръководител – лидер

Най-общо можем да кажем, че докато ръководителите вършат нещата правилно, то лидерите вършат правилните неща. С други думи, ръководителите се опитват да прилагат определени управленски технологии по правилен начин, така както е описан от експерти, учени или най-добрите в бранша, докато основания за действията на лидера са неговите вътрешни убеждения, вярвания и ценности, които той иска да сподели с хората, и съответно да придаде на организацията.

В този смисъл ръководителят използва екипността като инструмент за управление и контрол на човешкото участие, за получаване на информация, за комуникиране на свои идеи, които трябва да бъдат приложени. Лидерът си служи с екипа, за да потърси различни гледни точки, за да мотивира хората да дадат

най-доброто от себе си, за да разбере смисъла от дадено решение, за да подкрепи хората в решението им да предприемат определени действия.

Разлика на индивидуално ниво:

Ръководител	Лидер
администрира поддържа контролира действа краткосрочно интересува се от "как" и "кога" подражава поддържа статуквото	обновява развива въодушевява действа дългосрочно интересува се от "какво" и "защо" създава подкрепя промяната

Разлика в организационен план:

Ръководител	Лидер
планира координира организира контролира възлага оценява разрешава	обсъжда направлява изгражда подкрепя мотивира осмисля решава

Това, коя от двете управленски функции ще излезе на преден план в една организация или екип, зависи от:

- *типа работна задача на организацията*
- *процесите в контекста*
- *личностните особености на управленеца*

Ролята на лидера в модела на израстване на екипа

В предишната глава разгледахме различните етапи в модела на възникване, развитие и израстване на екипа. Естествено е, че във всеки един от тях истинският лидер има своята значима роля, за да се осъществи успешно процеса. Каква може да бъде тя?

Какви са разликите между лидера и ръководителя?

Ролята на лидера по време на **формирането** на екипа включва:

- *изясняване на посоката*
- *запознаване на членовете*
- *създаване на позитивна атмосфера*
- *осигуряване на възможност за ранен успех чрез търсене на бързи резултати, които групата може да постигне.*

По време на тази фаза лидерът често действа както като супервайзер, така и като ръководител.

При **щурмуването** ролята на лидера включва:

- *изкарване на конфликта на повърхността*
- *движение към преговори и консенсус*
- *натоварване на членовете на групата с по-голяма отговорност за задачата*
- *преговори с екипа по базисните му правила*

В тази фаза лидерът често действа като учител, треньор и възпитател.

През фазата на **нормиране** ролята на лидера става много по-малко директивна. Ръководителят:

- *оставя екипа да определи сам посоката на задачата си*
- *помага да се изградят солидни работни отношения и доверие*
- *насърчава екипа да оценява напредъка и да установява целите си*

Лидерът продължава да действа като възпитател, но постепенно се превръща в консултант.

По време на **изпълнение** лидерът:

- *започва да консултира и посредничи*
- *участва на равноправна основа с останалите членове на екипа, включва се в задачите според изискванията*

Какво прави един лидер в екипа?

- *може също така да консултира и вдъхновява играчите за по-високо ниво на продуктивност*
- *като посредник поддържа общуването и обмяната на необходимата за задачата информация в групата, също така извлича цялата необходима информация от членовете на групата.*

Лидерът също така дава нови сили на изпълнението чрез отбелязването на постиженията на екипа и осигурява нови цели за него.

2.3.2. Силове на ръководство

Силовете на ръководство в политиката обикновено имат своите основания в различни аспекти на политическата дейност и на участващите в нея хора. Тук ще разгледаме стиловете на ръководство, основани на:

- *процесите на вземане на решение*
- *ориентацията към задачите или към хората*
- *разбирането за ситуацията*
- *харизмата (способността за убеждаване на последователи) на лидера*

Какви стилове на ръководство има в политиката?

А. Силове, основани на процесите на вземане на решение

Авторите на съвременната литература по проблемите на ръководството понякога определят до осем стила на ръководство.

- авторитарен, либерален, демократичен стил на управление (според Липит, Луин, Уайт);
- консултативен, авторитарен, лежерен, групов стил (според Врум, Йетан).

За да продължим темата за екипността ще разгледаме четирите най-ясно различими стила, ще ги дефинираме и ще дадем примери за ситуации, в които използването на всеки от тях е целесъобразно в практиката. Тези стилове са:

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| • Автократичен | • Консултативен |
| • Демократичен | • Либерален /laissez-faire/ |

Автократичен стил

Сигурно сте срещали ръководители, които са убедени, че силовият подход е единственият, който може да даде резултати. Те обикновено казват: "Прави, каквото ти казвам и не питай!". Тези мениджъри практикуват автократичния стил на ръководство. Работейки за такъв мениджър, сътрудникът няма избор как да върши работата си и никакво влияние върху вида на работата. Примерите на ситуации, при които този стил може да е подходящ, включват:

- Водене на взвод войници по време на военно занятие
- Направляване на футболен отбор по време на важен мач
- Ръководене на работници, заети с ръчен труд

Демократичен стил

Вие може би работите с ръководител, който ви казва: "Това е, което ние трябва да постигнем. Бих искал да чуя от всекиго от вас с какво той може да допринесе за тези резултати." Тези мениджъри практикуват демократичния стил на ръководство. Примерите на ситуации, при които този стил може да е подходящ, включват:

- Ръководство на група от образовани, добре обучени ръководители на средно ниво
- Подготовката на футболен отбор за важен мач
- Организирането на програма за обучение на общински служители, когато целите на обучението са определени

Консултативен (Фокусиран върху екипа)

Може би сте срещали ръководители, които казват на средния си мениджърски състав: "Нека да разработим стратегия за бъдещото ни поведение в обществото." Тези мениджъри практикуват консултативния стил на ръководство. Примерите на ситуации, в които този стил може да е подходящ, включват:

Ръководство
при вземане на
решения

- Децентрализиран екип за политически маркетинг
- Партньорство в консултантска фирма по въпросите на ръководство на кампания
- Неформален лидер на група приятели, които са заедно на почивка

Либерален /laissez-faire/

Може би сте срещали ръководител, който казва: "Не ме интересува какво правите, докато работите в рамките на установената политика." Този стил на ръководство най-често е наричан laissez-faire. При този стил работещите обикновено разполагат с голяма свобода и обикновено не подлежат на всекидневен надзор. Примерите, в които този стил може да бъде удачен, включват:

- Ръководенето на висококвалифицирани научни работници в лаборатория за създаване на нови лекарства
- Ръководенето на личности, създаващи комплексен компютърен софтуер
- Наглеждането на работата на талантлив, продуктивен творец или изследовател

Примери за четирите стила на ръководство

Четирите стила на ръководство, които обсъждаме тук, могат да бъдат обобщени по следния начин:

Автократичният: *Прави, каквото казвам! Автократичните ръководители могат да унижават хората и да ги правят безотговорни. Това може да минара личната инициатива. Ако този стил се прилага неоправдано, а това често се прави, той кара хората да се чувстват несигурни. Но помнете, че хората се нуждаят от рамките на пълномощия, в които да упражняват своята свобода.*

Автократичното управление успява обикновено само в случаите, когато подчинените могат да бъдат наблюдавани и контролирани отблизо. Когато персоналят е географски разпръснат и непосредственият надзор е труден, автократичното управление обикновено е неприложимо.

Кога един стил на ръководство е подходящ и кога не е подходящ?

Демократичният: Нека постигнем съгласие по това, което трябва да правим. Като цяло, демократичното ръководство помага на хората да израстват, да се чувстват отговорни за собствената си работа и да поемат инициативата в свои ръце. Хората обичат с тях да се консултират. Въпреки това, когато трябва да се изпълняват инструкции, те не могат да бъдат превръщани в обект на дискусия.

Консултативният: Нека да впрегнем най-добрите идеи и опит на всички ни, за да постигнем целите си! Някои автори разглеждат консултативния стил като разновидност на демократичния. Това, което е ясно е, че той създава самоуправляващи се екипи и се превръща в предпочитан стил на много организации.

Laissez-faire: Правете, каквото си искате! Подходящ стил в някои ситуации. Въпреки това, трябва да се внимава с него да не се злоупотребява. Той може да доведе до катастрофа, ако се използва в неподходящ случай. Може да бъде прилаган, когато хората, които трябва да бъдат ръководени, са високо мотивирани и добре обучени.

Либералният стил е най-подходящ за работа, която изисква творчество, като например изследователската работа с високо компетентни и опитни хора, на които може да се разчита и които желаят да поемат отговорност и да вземат решения.

Предпочитаният стил

Повечето хора предпочитат да работят с демократичен или консултативен ръководител. Но това не значи, че тези стилове винаги са най-добрите. Изборът на стил на ръководство зависи от вида на работата, която трябва да се върши и от това какви са хората, които трябва да бъдат ръководени. Служебният фактор и личните фактори са важно съображение при избора на стила, който ще бъде подходящ в дадена ситуация.

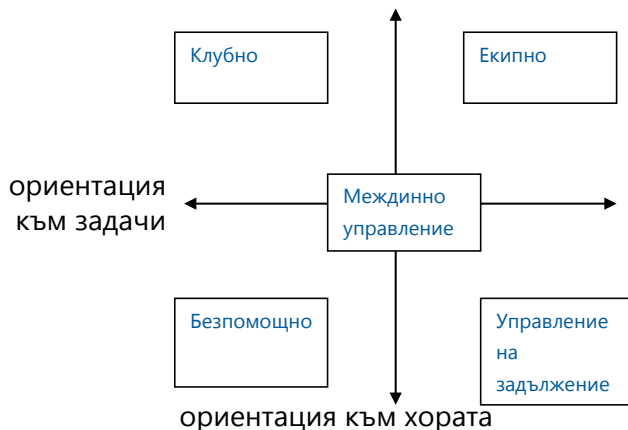
Изборът на стил на ръководство зависи от вида на работата и от ръководените хора

Кой стил ще възприеме ръководителят? Това не трябва да е избор, който да зависи само от личната му нагласа. Той трябва да се съобрази и с условията, нуждите на работата и възможностите на работниците. Добрият ръководител избира комбинация от стилове, адаптирана към условията.

Б. Силове, основани на ориентацията към задачите или към хората

В зависимост от отношението на стила към решаването на задачите обикновено се споменават ръководен и лидерски стил. Тяхното комбиниране би могло да опише различни управленски стилове. В следващата схема се обясняват четири типа управление в зависимост от ориентацията:

- По хоризонтала – управленски стил, ориентиран към задачите
- По вертикала – управленски стил, ориентиран към хората



Клубното управление смята, че задоволяването на потребностите на членовете на екипа (организацията) пряко определя постигането на целите му. При стигането му до крайност то води до създаване на затворени групи от полусектантски тип.

Ръководителят, управляващ само задълженията, се интересува основно от резултатите на екипа. Усилията му са насочени към процедурите, правилата, ролите, техниката, т.е. към осигуряване на условията за постигане на екипната задача. Безкрай-

ното използване на този тип управление обикновено поражда недоволства, протести, бунтове, целенасочено неизпълнение на работната задача.

Безпомощното управление на екипа е свързано както с липса на компетентност за управление отношенията на хората, така и с липса на разбиране за това как се управляват работните задачи на екипа.

Междинното управление се опитва да балансира двете ориентации.

Екипното управление е изцяло ориентирано към ефективната работа на екипа. Неговият лидер се опира както на управление на междуличностните отношения на хората и удовлетворяване на техните човешки потребности, така и върху управление на процедурите, правилата и самата технология на работния процес.

В. Стиллове, основани на разбирането за ситуацията

Тезата е, че добрият анализ и разбиране на ситуацията ще позволи екипът да излъчи най-подходящия лидер, който ще му помогне да се справи най-ефективно със задачата. По този начин екипът ще се адаптира най-добре спрямо условията на ситуацията.

Г. Стиллове, основани на харизмата (способността за убеждаване на последователи) на лидера

Значение към тази характеристика на лидера имат:

- **личностните качества:** *визия за бъдещето, реторични умения, толеранс на несигурността, доверие към хората, готовност за правене на хипотези и формулиране на решения, способност за интензивен емоционален контакт*
- **специфика на ситуацията:** *криза или доза несигурност, готовност за участие и действие, споделени ценности, обща загриженост на хората за тяхното бъдеще, способност за доверие към авторитети*

В книгата си “Основи на лидерството” Макс Ландсбърг твърди, че успешното лидерство може да се основе само на “три безспорни кита” – идея, вдъхновение и импулс. Той разглежда *идеята* като картина, която лидерът представя на екип за това, което трябва да се случи. *Вдъхновението* – това, с което ще тласне хората към действие. *Импулсът* – това, което ще ги придвижи към постигане на целта.

Ландсбърг дава и препоръки на бъдещите успешни лидери как да приложат тези три умения: Чрез *идеята* – да предизвикват размисъл чрез въображение (да посяват и изпробване на идеи, да проверяват идеята съчетава ли се с умението). Относно *вдъхновението* – с харизма и изграждане на доверие да ангажират личностите, да обединят подгрупите и да затвърдят и подсилват посланието. Препоръчва за *импулса* да се използва окуражаващото на инициативата и укрепването на напредъка.

Определят се **осем приоритетни качества, които трябва да притежава успешният лидер:**

- **увлечен** – целенасочен, сътруднически, дисциплиниран, контактен
- **смел** – енергичен, активен, уверен, рискуващ
- **ангажиращ** – приятен, чар, слушател, грижлив, достъпен
- **оптимистичен** – надяващ се, весел, положителен
- **мъдър** – предпазлив, концептуален, творчески, разбираещ
- **балансиран** – гъвкав, издръжлив, зрял, умерен, търпелив, отговорен
- **принципен** – постоянен, пряк, честен, открит, доверяващ се
- **харизматичен** – красноречив, вдъхновяващ, мотивиращ, загадъчен

Почти заклинателно могат да се формулират **Седемте С** – факторите, с които лидерът неизменно трябва да се съобразява: *служители, структура, системи, стил, споделени ценности, способности, стратегия.*

Какви качества трябва да притежава истинският лидер?

2.3.3. Препоръки към лидерството в екип

Препоръчително е воденето на екипа да се обляга на функцията лидерство. Добрият вариант е, когато формалният лидер съвпада с лидера, който е излъчен от екипа за справяне с работната му задача. Доброто водене на екипа включва от страна на лидера:

- **познаване на контекста и ситуацията, която е довела до изграждането на екипа** (способност за свързване с реалността)
- **достатъчна компетентност по отношение разбирането на предмета на дейност на екипа** (съдържателна компетентност)
- **подкрепа и разбиране на човешките процеси, които съпътстват работния процес в екипа** (емоционална зрялост и разбиране на груповата динамика)
- **знание и прилагане на технологията, свързана с водене на екипи** (познание на процедурите за екипно водене)
- **доверие и зачитане на всеки принос от страна на групов член** (загриженост за хората)
- **способност да формулира цели и интерпретира постижения** (аналитичност)
- **умение за анализ и управление на конфликти** (управление на граници и интереси)
- **желание за учене и развитие компетентността на екипа** (поддържане на работно напрежение)

От практическа полза за читателя на това пособие ще бъде да се запознае и препоръчаните от Рос Джей примерни стратегии за справяне с проблемно поведение в екипа.

Рос Джей е известен журналист, старши сътрудник в *Institute of Direct Marketing*, специалист по правни отношения и проблемите на мениджмънта. Пише статии и редактира корпоративни списания, както печатни, така

Какво е нужно на лидера, за да води екипа?

и излизаци в Интернет. Автор на книгите: „Създайте страхотен екип“, „Хитрините на бизнеса“, „Ръководство на мениджъра“ в 3 тома – Интелигентният мениджър, Съвременният лидер и Ефективният изпълнител; „Как да се справим с трудна ситуация в работата“; „Успешният кандидат – как да се представим на събеседване и да получим добра работа“ и много други.

Справяне с “проблемните” поведения в екипа

(по Рос Джей, “Създайте страхотен екип” 2000)

Вид	Възможни проблеми в екипа	Стратегия за справяне
Некомуникативният	<ul style="list-style-type: none"> • Избягва да се ангажира • Не поема отговорност • Другите, чувстват, че не могат да разчитат на него 	<ul style="list-style-type: none"> - Задавайте точни и ясни въпроси и инструкции: <i>“Този документ трябва да е около 2-3 страници и ми трябва най-късно до петък в 9. Ще можеш ли да го направиш?”</i> - Задавайте отворени въпроси (какво, как, кога и пр.) - Изчакайте за отговор - не се чувствайте неудобно от тишината
Неслушаният	<ul style="list-style-type: none"> • Не изслушва, • Не изпълнява задачите или прави грешки 	<ul style="list-style-type: none"> - Искайте повторение на инструкциите: <i>“За да съм сигурен, че си разбрал, повтори ми какво ти казах”</i> - Задавайте отворени въпроси.

Рос Джей: Как да създадем “страхотен екип”?

Мечтателят	<ul style="list-style-type: none"> • Ниска производителност • Правят грешки • Предават колегите си 	<ul style="list-style-type: none"> - Споделете задачата му с някой реалист – той ще го държи “буден” и концентриран - Задайте критерии и качествени нормативи и обещавайте добри възнаграждения, ако се справят - Позволете им свобода в изпълнението
Самотникът	<ul style="list-style-type: none"> • Не е колективен играч • Отчужден и негативен • Няма обмен на идеи 	<ul style="list-style-type: none"> - Не го натискайте да общува – ще се отдръпне - По-добре общувайте по телефона - Възлагайте индивидуални задачи, изискващи прецизност и вглъбяване
Потайникът	<p>Държи в тайна информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • чувство за власт или/и • потребност от признание 	<ul style="list-style-type: none"> - Точни и ясни запитвания за информация и по възможност в писмен вид - Споделете с него информацията си и го помолете да я допълни. Възнаградете го пред всички.
Намусеният (често и за дреболии)	<ul style="list-style-type: none"> • Вменява вина • Неприятна атмосфера • Деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> - Не приемайте чувството за вина, слушайте добросърдечно и се дръжте приятелски и разумно. - Не търсете конфронтация – дръжте се нормално.
Свръхчувствителният	<ul style="list-style-type: none"> • Възприема и най-малката критика като лична обида • Затруднява обективното обсъждане на работата • Винаги трябва да сте нащрек 	<ul style="list-style-type: none"> - Не го коментирайте пред други хора. - Правете точни, обективни и насочени към работата обсъждания, вместо критики. - Изграждайте увереност в себе си – подчертайте положителното в работата и силните му страни.

Мъченикът	<ul style="list-style-type: none"> • Вменява вина • Заразява с напрежение и негативност • Податлив на стрес 	<ul style="list-style-type: none"> - Не позволявайте да поема допълнителна работа и товари, нека ползва всички почивки - Говорете лично и изразете притесненията си за стреса - Ако се чувства неравностоен, окуражете го
Мрънкалото (неформални говорители)	<ul style="list-style-type: none"> • “довежда” до вас истинските проблеми • обикновено е много съзнателен сътрудник 	<ul style="list-style-type: none"> - Не вземайте решения, които пряко го засягат, без да сте се консултирали с него - Не го поставяйте под напрежение - <i>Преди</i> да започне да се оплаква, попитайте го дали има нужда от помощ. Това ще спре мрънкането - При оплаквания акцентирайте на решенията, а не на причините
Песимистът	<ul style="list-style-type: none"> • деструктивност • дърпа екипа назад • предпазва от грешки 	<ul style="list-style-type: none"> - при отрицателно мнение помолете го да се обоснове - попитайте го за конкретно мнение - как да се реши проблема - попитайте го за най-лошия сценарий – така изживява страховете си в перспектива - може да стане полезен, ако се разтовари от отговорност (<i>поради страха от провал</i>)

Предразсъдъчният	<ul style="list-style-type: none"> • сексизъм, расизъм, разлика във възрастта, общественото положение и т.н. • създава напрежение • демонстрира превъзходство 	<ul style="list-style-type: none"> - не влизайте в спорове, да оборвите предразсъдъците му - шансовете ви са нулеви - покажете му, че бърка - включете "другите" в успешни дейности - не засилвайте излишно предразсъдъците му, поговорете с останалите членове
Педантът	<ul style="list-style-type: none"> • "мачка" екипният дух • чувство за недооцененост • не приемат сътрудничеството и взаимопомощта понякога • страдат от дълбока несигурност и страх от последициите при грешка 	<ul style="list-style-type: none"> - запознайте се подробно с правилника и с длъжностните характеристики на екипа си, защото педантите ги знаят като пръстите на ръката си - ако го карате да прави нещо допълнително, покажете му, че съзнавате това и го оценявате високо - окуражайте сътрудничеството в екипа, това е добър пример даже за педантите - не го ругайте в случай на грешка
Контрольорът	<ul style="list-style-type: none"> • страх от предателство • притеснява и отблъсква колегите си • перфекционизъм, който се нуждае от непрекъснато признание 	<ul style="list-style-type: none"> - щастливи са, ако вярват, че и другите работят с такива високи стандарти като техните - окуражайте колегите им да ги информират непрекъснато и да искат съдействието им - окуражайте екипа да признава грешките си и да ги приема като урок, това ще сваля тревожността им - не правете екип от контрольор и човек, който често греша и е нехаен

Многознай- кото	<ul style="list-style-type: none"> • дразни околните с всезнанието си • приписва си всяка добра идея • не може да каже “сбърках” 	<ul style="list-style-type: none"> - вместо да им показвате грешките, нека те ви разкажат плана си, така сами ще ги видят. Ако не - задавайте им насочващи въпроси към проблемната област - въпреки изкушението, не ги унижавайте пред другите, само ще ги настроите срещу себе си - отдавайте им дължимото, когато го заслужават, но заедно със заслугите и на другите от екипа
Примадо- ната	<ul style="list-style-type: none"> • фокусиран върху себе си • “собствен дневен ред” • деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> - помнете, че Ви играят номер и не се хващайте - излезте от стаята по време на “пристъп” - не се конфронтирайте емоционално - бъдете съпричастни, когато се държи разумно
Веселякът	<ul style="list-style-type: none"> • жизнерадостни, весели и добронамерени, но техните колеги са сърдити, раздразнителни и непродуктивни 	<ul style="list-style-type: none"> - неофициален разговор, за това как влияе на екипа - отделете го физически от другите, в отделна стая и т.н.
Съревнова- ващият се	<ul style="list-style-type: none"> • разрушава доверието • деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> - акцентирайте върху клиентите (външни и вътрешни) - пренасочване на съревнователния плам навън - самостоятелни задачи, състезание със себе си

Грубиянът	<ul style="list-style-type: none"> • нарушава екипният дух – не може да се премахне напълно, но трябва да се контролира 	<ul style="list-style-type: none"> - запазвайте спокойствие при избухванията, "номерът не минава" - подкрепяйте "жертвите" му
Агресивният	<ul style="list-style-type: none"> • мислят и действат бързо • често са несигурни • потребност от признание и власт 	<ul style="list-style-type: none"> - "влезте в крачка" - работете с тяхната скорост - отдавайте им дължимото признание, когато го заслужават - бъдете асертивни - твърдо, но не агресивно отстоявайте правата си
Манипулаторът	<ul style="list-style-type: none"> • добрият манипулатор не оставя следи, но всички в екипа си го знаят 	<ul style="list-style-type: none"> - разберете причината - открийте "играта" му - говорете лично - "Забелязах, че имаш интерес към..." - ако не може да стане на неговото, обяснете причините
Нарушителят	<ul style="list-style-type: none"> • играят си със "системата" и могат да докарат неприятности • другите се дразнят, че все им се разминава 	<ul style="list-style-type: none"> - проверете дали правилото, което се нарушава е ефективно: може да е по-добре да се премахне - направете им забележка и ако е наложително, конфронтирайте се - възнаградете ги, ако "играят" по правилата

Кръшкачът	<ul style="list-style-type: none"> • Кръшка и се оплаква за сметка на другите • Не поема отговорност 	<ul style="list-style-type: none"> - ясни и точни инструкции - обяснете ясно целта на задачата - не се поддавайте на манипулациите, наблегнете върху задачата и срока за изпълнение - обяснете собствената си отговорност за целия проект
-----------	--	---

Обща препоръка: *Приемете, че не може да промените личността на хората в екипа. Но поведението им може значително да се подобри и хармонизира в единно функционално цяло.*

2.4. Вземане на решения в политиката

Тук няма да прочетете за различните организационни формати, на които се вземат решения – общ (пленарен) състав, излъчени представители (делегати), мнозинство и малцинство и пр., а как да създаваме по-добри решения. Идеята за оптимизиране на вземаните решения не е нова. В това отношение целта на мениджмънта е да се разширят възможностите за използване на повече информация преди решението, да се минимизират възможностите за грешен избор, да се разпространяват работещи алгоритми от успешни практики, да се намаляват възможните загуби и увеличават ползите от решенията.

Най-често вземането на решение е във финалната фаза на дейностите от политическия анализ. Анализът винаги е свързан със събиране, подбор и обработка на определено количество политическа информация. Навярно заради това и първото разделение в различните подходи за вземане на решение е по линията на информираността.

По какво различаваме “информираното вземане на решение” от т. нар. неинформирано? Най-малко по три признака:

информация и многовариантност, време и процедури, както и възможността за анализ на варианти и последствия.

Информираното вземане на решение изисква от добрия ръководител да отчете няколко важни фактора, за да улесни процеса:

- *Отчитане и предизвикване на подкрепа (“подкупване”) на доминиращите интереси (стейхолдърите)*
- *Обективно отчитане на разполагаемото време (това, което имаме, за да стигнем до крайното решение)*
- *Оценка на значението на решението – доколко проблемът е важен или маловажен за хората в организацията*
- *Необходимостта от информация – кой разполага с нея или с експертни знания и умения, които могат да ни помогнат*
- *Оценка на способностите на участниците – доколко способностите, опитът и нагласите им позволяват пълноценно участие в екип за вземане на това решение*
- *Подобряване на екипното взаимодействие – както и използване на самата задача за решение за създаване на по-силен екип*

Несъобразяването с тези изброени фактори обикновено води до вземането на неинформирано решение.

Важно е да се прави разлика между моделите и начините за вземане на решения.

Моделите на вземане на решения описват последователността на дейностите, които се извършват преди да се вземе решението, а **начините** на вземане показват самата процедура (правилото), при която решението става окончателен факт.

Вземане на решения - модели и начини

2.4.1. Модели на вземане на решения

Има две неща, които са погрешни при вземане на решения в организациите:

Моделите

Първо, решението да бъде считано за независима случка, която не е свързана с други решения. Опитът показва, че ако процесът на идентифициране на проблема, събирането на информация и решаването му бъдат некачествени, то може да провали работата на най-логичния и опитен човек, който взема решение.

Второ, вземането на решение да се счита за чисто индивидуален процес и, следователно, уменията за логичен анализ да се смятат за достатъчни за вземане на висококачествени решения. Но в реалността вземането на решение е социален процес, т.е. ние сме зависими от решенията на другите и информацията, която те ни доставят. Ние също делегираме решения и споделяме информация с другите.

За ефективността на едно решение може да се прецени от гледна точка на три компонента:

1. *Качество или рационалност на решението, което се определя като степен, до която решенията влияят на изпълнението на задачите и постигането на организационните цели*
2. *Приемливост на решението, определяна като степен на ангажираност от страна на онези, които трябва да изпълняват решението ефективно*
3. *Времето, необходимо, за да се вземе решението, т.е. ефективност*

Решенията често се отличават едно от друго именно по това, на кой от факторите е придадено по-голямо значение.

Моделът на Врум – Йетън

Виктор Врум и неговите колеги са развили формален модел, който ни помага да анализираме спецификите на ситуациите и да определим подхода за вземане на решение, който да бъде най-ефективен.



Виктор Врум е виден изследовател, университетски преподавател и консултант по организационно поведение. Роден е в 1932г. в Монреал (Канада). Първата среща на Врум с организационната психология е по време на обучението му в един от колежаите в Монреал. Открива, че основният негов "инструмент" оттук нататък следва да е собственият му мозък – идеите, мислите, откритията. Практическата работа, с която се занимава в самолетостроителна компания, докато се обучава в колежа, го подтиква да не спира своето обучение. Избира университета в Мичиган. „Поведението на индивида“ е темата на неговата докторска дисертация, публикувана от престижното издателство "Prentice Hall" като самостоятелна книга, а Фондация Форд награждава Врум за научни открития. Впоследствие Врум преподава психология, индустриална психология и организационно поведение. Професор в Йейлски университет (САЩ). Носител е на много награди и отличия за крупни приноси в науката. Консултант на много държавни агенции в САЩ и над 100 големи компании, сред които GE, IBM, Bell Telephone, Best Foods, AT&T, Prodigy и много други.

Врум: "Дърво на решенията"

Моделът е конструиран под формата на дърво на решенията, базирано на седем правила. Дървото на решенията е съставено е от **осем въпроса**, които трябва да си зададем по повод взимането на някакво решение:

Какво да се запитаме, преди да вземем решение?

- А. Има ли изискване за качество, така че едно решение да изглежда по-рационално от друго? Има ли значение техническото качество на решението?
 - Б. Имам ли достатъчно информация да направя висококачествено решение?
 - В. Структуриран ли е проблемът?
 - Г. Ще доведе ли обвързването на подчинените към важността на решението до неговото ефективно изпълнение?
 - Д. Ако трябваше да взема самостоятелно решение, сигурно ли е, че подчинените ще го приемат?
 - Е. Споделят ли подчинените постигането на организационните цели при решаването на този проблем?
 - Ж. Възможен ли е конфликт между подчинените при предпочитани от тях решения? (Прилага се само при индивидуални проблеми).
3. Подчинените имат ли достатъчно информация, за да вземат висококачествени решения? (Прилага се само при индивидуални проблеми).

Основни правила на модела ВРУМ-ЙЕТЪН, защитаващи качеството на решението

Правило за информираността на ръководителя

Ако качеството на решението е важно и ръководителят не притежава достатъчно информация или опит да реши сам проблема, тогава А се изключва от възможностите.

Правило за съгласие с целта

Ако качеството на решението е важно, но подчинените не са склонни да следват организационните цели при техните усилия да разрешат проблема, тогава Ж се изключва от вероятните решения.

Правило за неструктуриран проблем

При решение, в което е важно качеството, ако на ръководителя му липсва необходимата информация или опит да реши проблема сам, и ако проблемът е неструктуриран, тогава методът, използван за решаването му трябва да осигури взаимодействие между подчинените, които притежават необходимата информация. Съответно А и В се изключват от възможни решения.

Семиотичният модел на Сосюр, Фреге и Мински (информационен)

Този модел се основава на разчитане на семиотиката (знаците), които ни предоставя информационната среда.

Фердинанд дьо Сосюр (1857-1913) е швейцарски езиковед, професор в Париж и Женева. В най-известния си труд «Курс по обща лингвистика» (1916) излага принципите на учение за езика. **Фридрих Флеге** (1848-1925) е германски логик, математик и философ със съществен принос за насочване на математиката към логиката. **Марвин Мински** (1927) е известен американски учен в областта на изкуствения интелект.

Точно това налага основното нещо, което се изследва и анализира да бъде **специфичната информационна среда**, в условията на която се взема решението.

Моделът отчита **три фактора**, влияещи на процеса на вземане на решение – информационни фондове, информационни технологии и човешки фактор.

Информационните фондове – включва обработка на събрана, съхранена и оценена информация, съобразяване със знаковите послания на елементите в нея и разчитане информацията и сигналите в нея.

Информационните технологии – включва обработка на сигналите, свързани с управленските технологии, с програмното осигуряване, със създаването и развитието на концепции, идеи, позиции, политики и проекти, с комуникационното обслужване. И отново – разчитане на знаци.

Човешкият фактор – необходимо е тъкмо на този компонент на информационната среда, особеностите да се отчетат обективно. Необходимо е да се анализира неотделимостта му от другите два компонента, както и влиянието, което той оказва за социалната реализация на взетото решение.

Как ни помагат знаците от информационната среда?

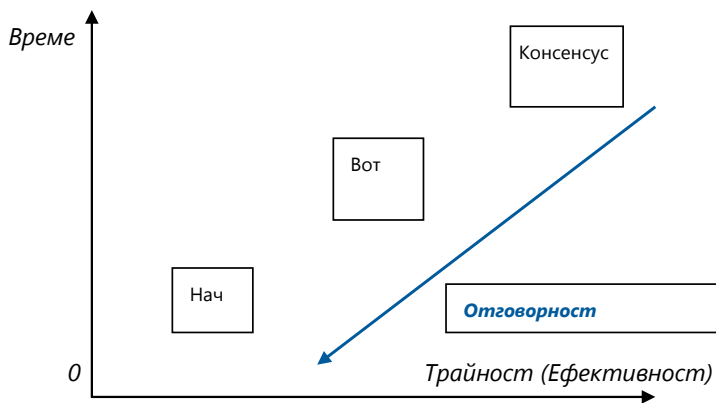
Ако бъдещето покаже, че решението е било погрешно и неработещо, то причината най-често е в лошата организация на взаимодействието между човешкия фактор, информационните фондове и информационните технологии.

2.4.2. Начини на вземане на решения

Известни са три основни начина на вземане на решение:

1. *От началника (авторитета)*
2. *С гласуване (вот)*
3. *С общо съгласие (консенсус)*

Всеки от тях има своето значение, подходящо време и място. Не са верни твърденията, че един от начините е по-правилен от останалите. Просто те се различават по времето, с което се разполага за вземането им, по трайността им и по персоналната отговорност, която се носи за последствията.



Дори и при **едноличното решение** на лидера (началника) има различни варианти за информирано вземане на решение:

Начините

Всеки от тези начини има подходящото време и ситуация

- *Вземане и обявяване – лидерът взема решение и го съобщава на отделния човек или групата.*
- *След събиране на информация от отделни хора – лидерът изисква информация от отделни членове на персонала (експерти) и на нейна база взема решения.*
- *След събиране на информация от групата – лидерът свиква работна среща на проблемна (експертна) група и използва нейната препоръка за вземане на решение.*

Едноличното решение обикновено се използва в екстремни ситуации и голям дефицит на време. При него е сигурно, че пълната отговорност за последиците от това решение се носи от лидера (ръководителя), който го е взел.

Вземането на решение **с гласуване** също има своите особености и изисквания. То изисква достатъчно време всеки участник да оформи своя собствен избор, както и да има възможност да убеждава останалите в избора от него вариант (в политиката най-често става дума за дебати или за предизборна кампания). В политиката е от особена важност да се помни, че отговорността за този тип решения е на мнозинството и рано или късно то може да бъде наказано (най-често – от избирателите) за наложени с гласуване неразумни или неработещи решения.

Какво е **общо съгласие (консенсус)**? Решенията с консенсус са построени върху поредица от съгласия. Това е решение, което всички разбират, могат да подкрепят и желаят да изпълнят. То включва задължително възможността всеки да бъде чул.

Една група постига консенсус тогава, когато:

- *избира окончателно един общ вариант на решение и*
- *всеки неин член може честно да заяви: "Моята гледна точка е разбрана. Вярвам, че съм разбрал и вашите гледни точки. Независимо от това, дали предпочитам избраното решение или не, аз го подкрепям, защото, първо, стигнахме до него след открит и честен диалог и второ, то е най-доброто за групата в момента".*

Вземането на решение с общо съгласие изисква много

Гласуване
или консенсус?

време за работа. Участниците в група, използваща този начин на вземане на решение, трябва да имат нагласа за съгласие и да са “тренирали” вземането на решение с консенсус.

Принципи за постигане на консенсус:

1. *Слушай активно и обръщай внимание на другите и на другите гледни точки.*
2. *Участвай активно и подкрепяй участието на другите.*
3. *Споделяй информацията.*
4. *Не се съгласявай твърде бързо, задавай въпроси, изследвай различията.*
5. *Не се пазари и не търкувай с подкрепата.*
6. *Не гласувай (даже и по начини, които не са откровено гласуване).*
7. *Разглеждай различията като предимство.*
8. *Предлагай решения, които могат да бъдат подкрепени.*
9. *Избягвай да се аргументираш сяко в своя полза.*
10. *Търси решение, от което всички да спечелят (да загубят най-малко) - по формулата “Пчеля - печелиш”.*

Възможен е и т. нар. делегатски консенсус с ограничения – постигане на групово съгласие в рамките на ограничения, наложени от лидера. За да бъде действителен процесът на вземане на решение с консенсус, в началото е възможно да се постигне споразумение, което допуска възможност за вземане на решение с отстъпка (резервен метод за вземане на решение) в случай, че не може да бъде постигнато общо съгласие. В йерархичните групи решението за резервния метод се взема от лидера на основата на подадената му информация. В хоризонталните групи (като проблемните групи, където никой отделен индивид не притежава власт за вземане на окончателно решение) резервният метод би бил някакъв вид гласуване или популярният в някои международни организации “консенсус минус един” и гарантирани доклади на малцинството.

3. МЕНИДЖМЪНТ НА ВРЕМЕТО И НА РАБОТНИТЕ СРЕЩИ В ПОЛИТИКАТА

3.1. Управление на времето в политиката

За уменията на политика да борави с времето

“Не е малко времето, което имаме, много е времето, което не използваме”. Тази мисъл на Сенека ни напомня, че и в политическата дейност не винаги използваме времето рационално. Често има периоди, когато времето все не ни стига да свършим това, което сме запланували. Особено силно го усещаме по време на предизборните кампании, когато е необходимо много неща да се извършат за ограничено време.

Почти няма организационна структура, в която периодично да не възниква проблемът за необходимостта от по-добра организация на времето. Трябва да си признаем обаче, че въпреки осъзнаването на тази необходимост, на практика нещата се променят много малко. А когато това става, процесът е толкова мъчителен, че просто ни иде да се откажем.

Забелязали ли сте кога се замисляме за организацията на времето си? Този въпрос въобще не ни занимава, когато нещата вървят добре. Той възниква едва тогава, когато се появят симптоми на преумора, на претоварване, на раздразнение, на стрес. Чувстваме се недоволни от себе си, от другите, светът ни е крив. Затъваме все повече и повече в проблемите си. И тогава чак стигаме до извода, че за да излезем от този омагьосан кръг е необходимо да се научим да управляваме по-добре фактора време.

Много малко хора обаче си дават сметка, че управлението на фактора време е нещо много трудно. То опира до жизнените ни нагласи, до философията и начина ни на живот. Мениджмънтът на времето на практика означава да се направи промяна с цел да се открият нови възможности в работата и в живота на отделната личност. А промяната от своя страна означава готовност съзнателно да се поставят под въпрос изградения стил на работа и живот, ежедневните рутинни дейности, утвърдените

Често времето е решаващ фактор в политиката

Какво означава да управляваме времето си?

навици, дори и самото подреждане на работното място. Промяната означава и воля да се откажем от това, което смятаме, че ни пречи и да поемем рисковете на новото с всички произтичащи от тях колебания, страхове и несигурност.

Организирането на времето е изработване на умения, които да ни помагат да използваме времето си по възможно най-ефективния и продуктивен начин. Разпределяйки правилно времето си, можем да се научим да:

- *определяме кои от нещата, които правим, са важни и кои могат да отпаднат*
- *използваме времето си по най-ефективния начин*
- *увеличим часовете, в които можем да работим ефективно*
- *контролираме процеси и действия, които водят до загуба на време*
- *увеличим коефициента си на полезно действие*
- *да намалим стреса*

Задавали ли сме си някога въпросът **какъв тип сме** от гледна точка на отношението ни към фактора време?

- *Дали сме типът, който предпочита да свърши работата **в последната минута**; да се активизира и да действа ефективно едва тогава, когато работата вече не търпи никакво отлагане и накрая да се оправдава, че въпреки всичко и този път нещата са се оправили?*
- *Или пък сме от типа хора, които **поемат върху себе си цялата работа**; непрекъснато имат усещането, че са отговорни за всичко, работят много, преуморяват се, все нещо не са успели да направят? В последна сметка и те често са недоволни от себе си, а и работата не е свършена напълно и достатъчно добре.*
- *Или сме от типа на тези, които **не могат да отказват**, когато ги помолят за нещо. На началниците така или иначе не може да се откаже, а и към колегите трябва да се прояви разбиране. Но в последна сметка и тук потърпевши сме не само ние, но и цялостната работа.*

- *Дали не сме от типа хора, които **много искат да работят**, но в политическата работа често не им достига възможности? Въпреки старанията им те само губят времето на останалите, за да се обсъждат неадекватни идеи и предложения.*

Това са само някои от типите характеристики, които притежаваме като хора. Те имат пряко отношение към работата ни въобще и в частност към мениджмънта на времето в политиката. Работата на политика е много напрегната и ако той не познава добре себе си, собствените си нагласи и склонности, със сигурност няма да може да се вмести във времето, няма да може да издържи на натоваването.

Знаем ли какво точно е време?

Често употребяваме фразата **“Нямам време”**, без дори да се замисляме дали тя е логична или не. Обикновено не притежаваме никакъв предмет, някакво количество от нещо. Когато чуем този израз би трябвало да се замислим дали времето може да се характеризира с количествени показатели? И въобще какви са особеностите на фактора време?

Времето може да се измерва количествено. Но то непрекъснато тече и не може да се удължава повече от това, с което разполагаме от раждането до смъртта си. То е неизменно, неделимо и не подлежи на съхранение (освен в субективните ни възприятия). Не можем като Фауст да възкликнем “О, миг блажен, поспри, ти тъй си хубав!” и да спрем времето. Дали ще го използваме и как ще го използваме, това зависи преди всичко от нашата воля и желание. Обикновено хората са небрежни, когато калкулират времето си. Човек е склонен да мисли, че в живота си има много време; че ще отдели време за нещо, ако то е важно; че някои неща може да ги отложи за по-късно, когато има повече време.

Тези най-общии характеристики на времето могат да ни помогнат да разберем нашето отношение към него. Но за да можем

Познаваме ли собственото си отношение към времето?

Защо “нямаме време”?

да го управляваме по-добре, ние би трябвало да имаме по-ясна представа средно с колко време разполагаме според законите на природата. Знаем, че

- *едно денонощие има 24 часа;*
- *една седмица има 168 часа;*
- *един месец има 720 часа;*
- *една година има 8 640 часа.*

Ако приемем, че средната продължителност на живота е 70 години, то човек разполага с приблизително 600 000 часа. От тях първите 18 години, т.е. около 150 000 часа са предназначени за израстване и образование. Останалите 450 000 часа се разпределят за сън, за работа и за свободно време.

При използване на времето се наблюдават и национални специфики. От 2001 г. насам Националният статистически институт (НСИ) прави изследвания за **бюджета на времето** на българи-на. През 2010-2011 г. се провежда петото поред такова изследване. То показва следните национални особености, които трябва да се имат предвид и при планирането на времето в политиката.

*Средно на ден едно лице, което работи, отделя 7 часа и 19 минути за **трудова заетост**. За сравнение - средната продължителност на работния ден в Белгия тогава е била 7 часа и 17 минути, в Естония - 7 часа и 58 минути, във Франция - 7 часа и 26 минути, в Германия - 7 часа и 5 минути, в Латвия - 8 часа и 8 минути, в Словения - 7 часа и 25 минути, в Швеция - 7 часа и 27 минути.*

*Хората отделят за **лични грижи средно** по 12 часа и 20 минути на ден. В това време се включва, както следва: време за сън - 9 часа и 14 минути (38.5 на сто от денонощието); време за хранене - 2 часа и 8 минути (8.9 на сто от денонощието); време за миене, обличане, грижи за здравето и др. - 58 минути (4 на сто от денонощието).*

***Свободното време** на едно анкетирано лице възлиза на 4 часа и 25 минути. През свободното си време хората*

основно гледат телевизия - 2 часа и 43 минути на ден; разговарят със семейството или с приятели, роднини, познати - 36 минути на ден; разхождат се - 12 минути дневно. В сравнение с периода 2001-2002 г. значително е нараснало времето, което се отделя за занимания с компютри (търсене на информация, четене и сърфиране в мрежата, чатене, писане на електронни писма) - 12.2% от лицата са отделили дневно 1 час и 37 минути. Заниманията с компютри трайно са навлезли в ежедневието и заемат второ място по продължителност в рамките на свободното време след телевизията.

За четене на книги се отделят по 1 час и 20 минути дневно, а за четене на периодика и специализирана литература - 50 минути. 4% от анкетираните са чели книги и 15.3% - периодика и друга литература в деня на анкетирането.

Изводите са ясни, но все пак е важно да открием някои от тях:

- *Времето е нашият най-ценен капитал.*
- *Времето не може да се купи с пари.*
- *Времето ни непрекъснато се скъсява.*
- *Времето тече непрекъснато и неизменно.*
- *Времето е нашият живот.*

Времето е нашият най-ценен капитал

Всеки човек разполага с времето, което му е дадено в живота, но никой няма достатъчно време да извърши всичко, което иска. Тук няма място за отчаяние. Напротив. Една от най-оптимистичните оценки за времето е може би тази на Айнщайн – “Интересува ме преди всичко бъдещето, защото това е времето, в което ще живея”.

Нека се опитаме от тази гледна точка да прецизираме израза “Нямам време” и да му придадем по-прагматично звучене. Той би могъл да се преформулира по следния начин:

- Няма да отделя време за това.

- Сега това не ми е важно.
- Имам други приоритети
- Времето ми е прекалено ценно, за да го изразходвам за такава работа.

Човек по принцип е склонен да не забелязва рутинната работа. За работа се смятат само големите задачи, а съпътстващата ги дейност не се брои. Тези “незначителни” дейности обаче изяждат много време, но ние не сме свикнали да го преценяваме правилно. Ние наричаме дейностите от този род технологично време, но обикновено не предвиждаме каква голяма част от работния ден отива за тях. Изчислено е например, че за написването, оформянето и адресирането на едно най-обикновено служебно писмо от рода на “Получихме информацията, благодарим Ви, оставаме и занаяпред във връзка с Вас” са необходими поне 20 минути. Наистина днес информационните технологии значително ускоряват ритъма на работа и налагат нови стандарти, но все пак тук остава голям резерв за “печелене на време”.

Какво ни пречи да организираме по-добре времето си?

Времето е обективно измерима величина. Но нашето възприятие за него е субективно. Субективното възприемане и оценка на събитията влияе върху нашето усещане за време.

Да си направим
самооценка

Поради този факт при мениджмънта на времето трябва да се изхожда от реалностите, а не от нашите представи. Какво конкретно можем да направим, за да установим как точно стоят нещата с организацията на времето ни. Първото и най-простото нещо е да се опитаме да анализираме и оценим собствения си опит. Изходният пункт тук е разбирането, че именно това е основата за промяна в бъдеще.

Ако сериозно се отнасяме към самооценката на работата си, е необходимо да си поставим няколко въпроса и в продължение на известен период от време да следим за точните и прецизни отговори. Това са въпроси от рода на:

- *Използвам ли в работата си някакъв вид планиране – дневно, седмично, месечно, годишно?*
- *По какъв начин си планирам работата – имам ли навик да правя и писмени планове?*
- *Ако правя писмени планове, сравнявам ли ги с реалното изпълнение?*
- *Какви са резултатите – има ли разминаване или не?*
- *Как протича работният ми ден, какво нормално правя?*
- *Каква работа ми доставя удоволствие и каква не?*
- *От какви задачи се старая да се измъкна?*
- *Какви задачи се стремя да изпълнявам?*
- *Какво ме нервира на работното място?*
- *Какво е за мен успех и какво неуспех?*

Всеки трябва да знае, че подобни въпроси могат да му помогнат (ако отговаря честно) да анализира действителността такава, каквата е, а не такава, каквата той я възприема. Ако имаме достатъчно смелост, можем да сравним нашите отговори с оценките на работата ни от страна на някои колеги и приятели, чието мнение уважаваме.

Всеки човек си има слаби страни. Не трябва да се притесняваме от това. Трябва спокойно да възприемаме факта, че в работата винаги има дейности, които са ни досадни, които не са ни присъщи, които ни дразнят и за които смятаме, че ни изядат напразно времето. Нека честно се опитаме да установим кои точно са те.

Специалистите са разработили списък от различни дразнителни, които ни пречат за по-добрата организация на времето. Ето някои от тях:

Телефон: *непрекъснато звъни; прекъсва изпълнението на важни задачи; разговорите са прекалено дълги; понякога не разбирам за какво е било обаждането и ми е необходима допълнителна информация.*

Кое ни “краде от времето”?

Посетители: колеги, които искат по всяко време да си говорим или да обсъдим някои неща; прекалено дълги срещи с членове и симпатизанти; хора, недостатъчно подготвени по конкретните въпроси.

Обсъждания: прекалено дълги; с незадоволителен резултат; недостатъчна подготовка; извършена подготовка по проблеми, които после се отлагат или отпадат; дълго чакане.

Приоритети: често липсват ясни приоритети; опитвам се да върша няколко работи едновременно; липса на концентрация върху най-важното; непознаване на фактите; липса на координация; лоша работа в екипа.

Срокове: отлагане на работата до последния момент; поява на непредвидени задачи; амбицията да се свърши прекалено много работа; лошо планиране на работното време; припряност.

Безредие на работното място: бюрото е претрупано; кореспонденцията отнема много време; непрекъснато търся телефонни номера, бележки, адреси; лошо подредени информационни източници.

Комуникации: лоши комуникации; закъсняла размяна на информации; недоразумения и търкания с колеги; неспособност да изслушвам другите; прекалено много бележки.

Стил на работа: липса на ясни цели; нерешителност; поемане на работа, която биха могли да свършат други; неумение да се отказва; липса на мотивация; неспособност да се довежда работата докрай.

Външна среда: шум; липса на уют; труден достъп до работното ми място; труден достъп до документи по различни причини; разположение на работното ми място.

При анализа на тези дразнителни търсим отговор на такива въпроси като:

- *Какъв обем незапланувана работа ни се налага да вършим?*
- *Какво точно ни отклонява от планираната работа?*
- *Колко нови задачи трябва да разрешаваме спешно?*
- *На кого телефонираме най-често?*
- *Кога приемаме повече посетители и по какви въпроси?*
- *Какви въпроси най-често обсъждаме на работното място?*
- *Правим ли редовно почивки?*
- *Имаме ли постоянни дразнители и от какво естество са те (технически, от страна на хора, по същество)?*

Намерете конкретните причини

Когато си отговорим на тези и други подобни въпроси, ще сме наясно относно причините, които ни пречат да организираме добре времето си. Проблемът обаче е в това, че констатацията сама по себе си не дава решението. Трябва всеки да си направи изводите и да предвиди какво точно трябва да предприеме, за да промени нещата.

Как да организираме времето си?

На всеки от нас се е случвало да наблюдава как работи майстор и как подхожда към работата непрофесионалистът. Майсторът най-напред оглежда, преценява, премисля, претегля възможните подходи и решения и чак тогава се захваща за работа. Аматьорът веднага се хвърля към бурна дейност, без изобщо да помисли каква е целта и как тя може да се постигне най-добре. За да организираме по-добре времето си, трябва да се научим да подхождаме към проблемите като майстори. Необходимо е

да овладеем основните изисквания и подходи при мениджмънта на времето.

Да сме наясно с целите и да си изработим план!

Да си поставим точните цели – това изглежда лесно на думи, но трудно на дело. Как можем да се научим да формулираме добре целите си? И дали това въобще е възможно? Специалистите твърдят, че е възможно, но е необходима една важна предпоставка, а именно, нашата воля и желание да имаме ясна цел.

Определеността на целта означава да се спечели време, да се концентрират усилията и да се съгласуват индивидуалните подцели и задачи с тези на организацията. Необходимо е основната цел да се разбие на подцели – да се определят конкретни мерки за тяхната реализация, средствата, необходими за това, както и разумните срокове. И тук трябва да си отговорим на няколко въпроса:

- *Можем ли да мобилизираме необходимите сили и средства за постигането на целта?*
- *Ако не, има ли други алтернативи и какви са те?*
- *Какви стъпки ще предприемем?*
- *С кого конкретно?*
- *В какъв срок?*

Задължително действие за ефективно управление на времето е и планирането. Обикновено в това отношение следваме следната последователност:

1. *Изброяване на дейностите*
2. *Оценка на продължителността на всяка от тях*
3. *Предвиждане на време за непредвидени задачи*
4. *Определяне на срокове и приоритети*
5. *Изработване на план*

Политическите организации използват месечното, тримесечното и годишното планиране на основните видове дейности. Има различни начини за изготвяне на тези планове. Но най-разпространен е така наречения **политически календар**, в който се нанася цялата важна информация, с която разполагаме. Долната схема дава представа за неговото съдържание и елементи.

Примерна схема за планиране дейността на политическа партия

	I тримесечие	II тримесечие	III тримесечие	IV тримесечие
Дейности на партията <ul style="list-style-type: none"> • Конгреси • Конференции • Други важни събития 				
Дейности в парламента и правителството <ul style="list-style-type: none"> • Законопроекти • Дебати • Парламентарен контрол • Други 				
Дейности на политическите конкуренти <ul style="list-style-type: none"> • Конгреси • Форуми • Други важни събития 				

Важни национални събития на организации от гражданското общество				
Важни международни събития				
Важни неполитически събития				
Предполагаеми основни теми на политическата дискусия				

Да се научим да елиминираме задачи и да делегираме отговорност!

Преди всяка работа може да ни се наложи да помислим по въпроса, ***трябва ли въобще да се свърши тази работа?***

Ако констатираме, че дадената работа допринесе с нещо за постигането на целта, то е необходимо да продължим да се занимаваме с нея. Ако отговорът е “не”, е необходимо допълнително да решим дали тази работа има нещо общо с изпълнението на други цели на организацията. Ако отново е “не”, тя ***се елиминира***.

Ако отговорът е “да”, възниква следващият въпрос: ***Трябва ли аз да свърша тази работа?*** Правилото е всяка работа да се възложи на компетентните лица. Никоой, независимо къде е в йерархията, не трябва да забравя, че от него също зависи изпълнението на целите. Понякога е необходимо да се изпълняват неприятни задачи и много ни се иска да ги елиминираме или да ги прехвърлим на друг. Но това е възможно само в случай, че честно сме подхождали към отговора на първия въпрос.

Кога трябва да елиминираме дадена задача?

Ако работата трябва да се свърши, но не от мен, е важно умението да **делегираме**. Способността за делегиране е едно от най-важните качества на ръководителя в политиката. Тя гарантира екипността в работата и по-доброто качество на изпълнението на задачите. Политикът не е длъжен да може всичко. За успеха на начинанието е важно обаче, когато той не може да свърши дадена работа, навреме да я прехвърли на друг, който ще се справи на равнище. Разковничето на успеха често пъти се крие в умението на делегирането. Хенри Форд казвал, че най-важното качество, което притежава, е умението му да назначава хора, които са по-способни от него самия.

Добрият политик не трябва да се смущава, когато делегира определена работа. Той не трябва да се притеснява от разни доводи от рода на:

- *Защо е нужно да делегирам, когато мога и сам?*
- *Докато обяснявам, мога и сам да си свърша работата.*
- *Този няма да свърши работата така, както аз искам.*
- *Няма ли да си помислят, че не мога да свърша тази работа?*
- *Другите не трябва да знаят прекалено много.*
- *Ще се оправя и сам.*

Много е важен начинът на делегиране. Често той почти не се различава от заповед. Тогава изпълнителят се чувства унизен и изпълнява задачата формално. Работата не му доставя удоволствие. По друг начин изглеждат нещата, ако при делегирането на работа се отдели време за обяснение - защо е необходимо да се свърши тази работа, за каква цел е, какви резултати се очакват от нея. В този случай изпълнителят придобива чувство за съпричастност. Той поема отговорност и влага повече усилия. Няма усещането, че напразно му губят времето. Ако има и възможност сам да докладва за резултатите, той се чувства удовлетворен от работата си. Често в българския политически живот тези на пръв поглед елементарни неща се забравят. Партийната работа се

Делегиране на работа и делегиране на отговорност

свежда до рутинни дейности, в които човек се третира като винтче от голямата машина. Сроковете ни притискат, нямаме време за дълги обяснения, да не говорим за благодарности. Такъв подход едва ли може да се нарече делегиране.

В дейността на политика не бива да се допуска просто делегиране на някакъв вид работа. Истинското делегиране е делегиране на отговорности. Каква е разликата между двете?

При делегирането на работа се дава непълна информация; не се разяснява целта; не се дава възможност за участие в успеха.

При делегирането на отговорност се дава достъп до цялостната информация; целта е ясна; налице е идентификация с целта; чувство за собствена отговорност; съпричастност към успеха; съпричастност към неуспеха; съпричастност към изводите и поуките.

Определяне на срокове и приоритети

Когато ни се постави дадена задача, ние най-напред питаме **какви са сроковете**. Ако работата е спешна, тя трябва да се извърши веднага. Ако не е спешна и има определен срок, е необходимо да обмислим какви стъпки трябва да предприемем и в какви разумни срокове да се вместим. Сериозен проблем в политическата дейност в България е, че задачите много често възникват непредвидено и политиките се превръщат в корпус за бързо реагиране, което обърква плановата им работа.

Основно правило при планирането на времето е предварителното му разпределение в съотношение 60% към 40% предвидена и непредвидена дейност. Това на практика означава, че ние можем да планираме едва 60% от времето си, а според спецификата на работата дори и по-малко. Останалите 40% от времето отиват за дейности, които не подлежат на планиране - за кафе-паузи, за непредвидени посещения, за разговори с колеги, но също така и за такива съществени дейности като например

обмисляне на задачите, запознаване с допълнителна информация и други, които обикновено се смятат за незначителни и за тях не се предвижда време.

Необходимо е всеки да си изработи начин да се справя с текущите задачи. При това такъв, че да не се спъва основната дейност.

Не е желателно да се работи на принципа на изпразването на кошницата – започва се най-отгоре и се върви надолу. Най-отгоре винаги са новите задачи, но не винаги те са съществените.

Не винаги спешните задачи са най-важни

Добрият политик трябва да намери мярата между същественото и несъщественото, основното и допълнителното, важното и маловажното и да умее да планира сроковете така, че основното направление на дейността да остава водещо.

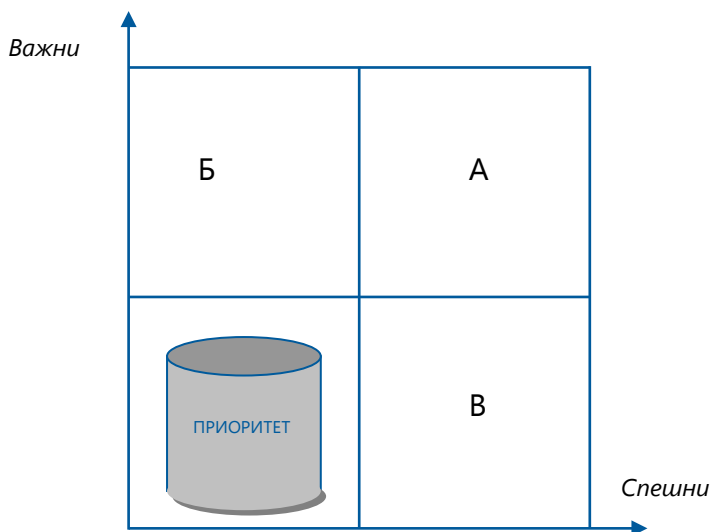
Италианският социолог Вилфредо Парето е установил определени съотношения между вложени усилия и краен резултат. Той е стигнал до заключението, че 20% от използваното време създава 80% от резултатите. Получава се така, че с по-малко време можем да постигнем повече и обратното. Добрият политик трябва да подрежда работата си, ръководейки се от извода на Парето: ***Една пета от усилията може да донесе четири пети от успеха!***

Какво означава това на практика? Първо трябва да установим тези дейности, които ще ни доведат да най-голям резултат. Обикновено в ежедневието не се постъпва така. Когато отидем на работа, ни чакат един куп задачи – някои недовършени, някои нови. Различно е и тяхното естество – писане на материали, отчети, планове, кореспонденция, телефонни разговори, срещи, заседания и други. Човек е склонен най-напред да се захване с най-лекото, като си казва, че като навлезе в работата, ще започне да се занимава с основната задача. И се получава омагьосан кръг – след цял ден непрекъснатата въртележка се оказва, че не сме свършили най-важното.

Да се научим да
извеждаме
приоритети

В този смисъл **извеждането на приоритети означава определяне на тези дейности, чието изпълнение има най-съществен дял в крайния резултат**. От тази гледна точка трябва да се започне с тези задачи, които имат най-голям принос за постигането на целите. На второ място да се поставят задачите, които ни струват усилия и време, равни на величината на успеха. И на последно място идват задачите, които изискват най-много време и усилия, а дават най-малки резултати. Политиците трябва да се научат да определят приоритети. Без това умение те ще затънат в ежедневната работа, ще изостанат със съществени неща и ще се преуморят.

В политическия мениджмънт е много популярна схемата на Д. Айзенхауер, която демонстрира взаимозависимостта между важните и спешните задачи.



В политическата дейност важните задачи често се конфронтират със спешните. Колкото е по-спешна дадена работа, толкова по-напреден план излиза. Получава се така, че спешните задачи изместват важните и съществените. В политиката има много работа от оперативен характер. По-важното е друго, а именно, че по силата на рутинната практика тя може да стане приоритетна.

В партиите често става така, че апаратът почва да диктува приоритетите и често се стига до подмяна на основните политически цели и задачи. Затова е особено важно ръководните политически дейци да се научат да различават ясно важните от спешните неща. Те трябва да могат да отказват да участват в дейности, които се считат за спешни и да дават предпочитание на истински важните неща. Ако не направят това, те неминуемо ще се окажат в примката все на едни и същи организационни звена и структури, които винаги претендират, че тяхната работа е най-спешната.

Личен план

За да управляваме успешно времето си, трябва да умеем да създаваме и следваме и свои лични планове. Това може да стане, когато са ясни целите. Познаваме екипа и организацията, в която работим. Знаем сроковете. Можем да определим приоритетите. На тази основа можем да планираме работния си ден, работната седмица, месеца, тримесечието, годината. Ето някои полезни съвети, които могат да ни помогнат в тази дейност.

Да си представим, че си правим план за работния ден.

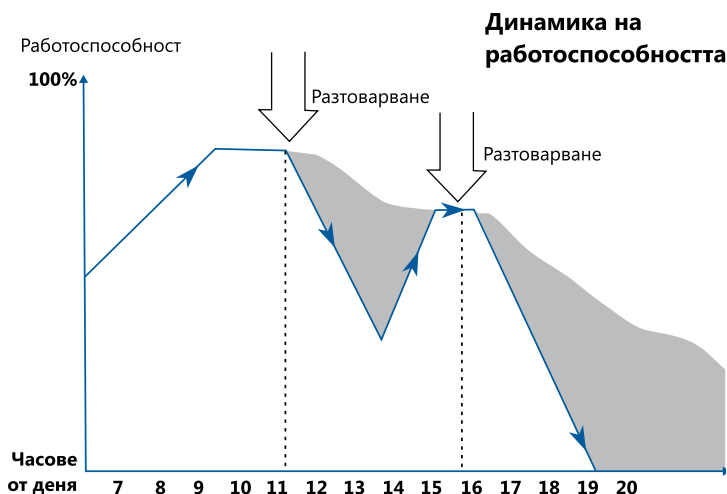
1. *Набелязваме задачите за деня, подреждаме ги по приоритети. Трябва да не забравяме, че реално можем да планираме само 60% от работното си време, защото останалите 40% са за непредвидени дейности.*
2. *Отбелязваме договорените срещи и мястото на тяхното провеждане*
3. *Предвиждаме времето, необходимо за изпълнението на отделните задачи, като не забравяме да включим и време за доставяне и обработка на информация, прекъсванията и други. Планът ни трябва да е реалистичен.*
4. *Предвиждаме време за телефонни разговори. За препоръчване е да ги включим в блокове, за да не прекъсваме работата си. Ако не ни отговарят, не трябва да набираме непрекъснато, защото губим време.*
5. *Предвиждаме време за лични нужди*
6. *Определяме личната си цел за деня и се стремим да я изпълним*

Да си планираме
работния ден

7. *Определяме собствената си мотивация за изпълнението на задачите.*
8. *Когато започваме и когато приключваме работа ни е необходимо малко време за концентрация. В началото на работния си ден трябва да си помислим какво трябва да правим днес, кои задачи са приоритетни, какво точно непременно трябва да се свърши. В края на работния ден трябва да си дадем сметка какво сме свършили и какво остава. От това, което остава - кое е важно, кое е спешно, има ли смисъл все още да се върши, мога ли да го свърша сам или трябва да го делегирам, какви са сроковете.*
9. *Необходимо е да планираме почивки. Трябва да знаем, че човек е най-работоспособен сутрин от 8 до 11 часа и след обед от 15 до 16 часа. В това време трябва да планираме най-съществената част от работата си за деня.*

И да не забравяме, че работоспособността ни не е еднаква през всички части на деня!

Кога сме най-работоспособни?



Не забравяйте да оцените как управлявате времето си!

Оценката и контролът върху процеса на използване на нашето време често се подценява. А когато става дума за самоконтрол, даже се избягва. Но той също е важен елемент от ефективното управление на времето. Не трябва да забравяме, че тази дейност ни дава възможност да оценим резултата от нашите усилия. Чрез него можем да получим отговор на такива въпроси като:

- *Добре ли сме планирали работата си?*
- *Правилни ли са приоритетите ни?*
- *Добре ли сме делегирали отговорности?*
- *Имаме ли добро сътрудничество в екипа?*
- *Какво можем да направим по-добре по отношение на времето?*

Нужен е
самоконтрол

В тази фаза се обобщава опитът - и личен, и колективен. Правят се изводите и се осмислят поуките. Виждат се възможностите за рационализация на нашата работа. Тогава ще проличи и има ли необходимост от търсене на нови подходи. Човек е склонен да се придържа към познатото. Често си казваме: "Няма проблеми. Толкова пъти сме правили това. И сега ще го направим". Това ни създава чувство за сигурност, но не винаги познатият начин на работа е най-добрият. Понякога е редно да се попитаме – не можем ли да си спестим обсъждането, което правим обикновено в подобни случаи. Необходимо ли е да събираме толкова хора и да дискутираме с часове, когато можем да се обадим по телефона на няколко души и да се посъветваме с тях? Необходимо ли е да подготвяме писмени материали за всеки участник в обсъждането, или ще си спестим време, ако в началото накратко изложим същността на проблема?

Не трябва да се забравя, че това е и времето, когато се оформя и подрежда документацията.

3.2. Работни срещи и съвещания

Политическата практика и създадените традиции на работа, останали още от времето на масовите партии на XX век, възприемат един основен метод на групово взаимодействие или на съвместна работа, който политиците най-често наричат “заседание”. Това е добре познатата ни картина, когато голяма група от хора се събира на едно място – един от тях прочита доклад или информация по обсъждания проблем; следват дълги изказвания, мнения, разисквания, предложения; после се предлага проект за решение (много често от човек или група, които не са слушали цялата дискусия) и накрая с гласуване се приемат решения. Обикновено този тип работа води до голяма загуба на време, до пасивно присъствие на по-голямата част от участниците, до непълно използване на умствения потенциал на екипа, до “виждане на проблема” през погледа само на част от работната група, до опити за колективно (от 50 - 100 души) редактиране на текст, до редовните съмнения за “манипулации”, “извивания на ръце”, “нагласеност” и т.н.

От гледна точка на организацията е добре да се разбира разликата в понятията:

Събрание – присъствие на всички участници (членове), за да се вземе решение

Заседание – работна среща на упълномощен орган за извършване на конкретни дейности

Съвещание – предимно отчет и разпределение на задачи на персонала при служебни взаимоотношения

В политиката често се провеждат **конференции** (събрание за конкретно тематично обсъждане) и **конгреси** – върховен форум на голяма организация.

Работните срещи, които имаме предвид в този текст, са предварително структурирани и планирани форми на съвместна работа, които се съобразяват с възможностите и очакванията на участниците, постига се максимално включване на всички в ра-

ботния процес и се използват техники и умения, които улесняват работата, пестят време, активизират мисленето и взаимодействието и носят неочаквано “лесни” и богати резултати.

Експертите и политиците, желаещи да водят ефективни работни срещи, е добре да придобият знания, умения и нагласи за ефективна подготовка и провеждане на срещи, които да стигат до качествени решения, поддържани от участниците и от ключовите заинтересовани фигури. Тези срещи са силен лост за започване на положителни промени и са признак за културата на една организация. Ако се водят в дух на сътрудничество и са ориентирани към резултатите, ще се постигне положителен верижен ефект по цялата организация.

Хората, когато работят заедно, по принцип искат да допринесат за успеха на организацията, ако техните ценности, умове и емоции бъдат приобщени към мисията на организацията. Това може да бъде използвано, ако водещият има нагласата да максимализира творчеството и приноса на всеки един.

Работните срещи са възможност да се:

- *изнесат проблемите на повърхността*
- *решат проблемите и вземат решения*
- *подобри комуникацията*
- *развие ролята на ръководителя*
- *увеличи причастността и ангажираността към решението*
- *решат конфликти*
- *набелязват приоритети, правят планове и поставят цели*
- *споделя информация и обучава персонала*
- *подобри продуктивността и ефективността от работата.*

Няма единствено правилен начин за осъществяване на ефективни работни срещи, но е необходимо да се вземат редица съзнателни решения за свикването, провеждането и изпълнението (на решенията от срещата). Затова и целите трябва да са изпълними.

Потенциалът
на работните
срещи

При подготовката на работната среща е необходимо да се оцени обстановката; да се знае кога да се свика и кога не; да се дефинират ясни очаквани резултати; да се реши кого да се включи и как; да се изготви ефективен проект за дневен ред.

Резултатното провеждане на срещата изисква от водещия да ангажира всички, да съдейства на разискванията като ги придържа към обсъждания проблем, да използва стратегия за решаване на проблемите и за откликване на възникналите възможности, да изгражда висококачествени проекти за изпълними и ефективни решения.

До осигуряването на изпълнението се стига, само когато се оцени ефективността от срещата, организира се изработената информация, изработват се полезни протоколи и се планира провеждането на решенията и на бъдещите работни срещи.

3.2.1. Техники за улесняване на съвместната работа при работни срещи

Очакванията

Логично е в началото на работната среща и на водещия, и на всички участници да станат ясни очакваните резултати от съвместната работа. И то не само какво очаква водещият, а и какви са очакванията на всеки участник. Подходяща техника за изследване (споделяне) на очакванията, е методът на мозъчната атака. В рамките на 5-7 минути водещият провежда мозъчна атака по въпроса: "Какво очаквате от съвместната ни работа?". Очакванията се регистрират пред всички участници, така както те ги съобщават и без да се пропуска нито едно изявление. После се прави общ преглед и изясняване на смисъла на всяко едно очакване. Всеки участник изяснява какво е имал предвид (ако това се налага). Добре е записаните очаквания да присъстват в работното помещение до края на срещата и преди завършването на работата да се направи нов преглед, нов прочит и равносметка за изпълнението им.

Съобразявайки се с регистрираните очаквания, водещият

може да актуализира или промени структурата или програмата на работната среща. Може да въведе нови моменти или да прецени нагласите на аудиторията. Реално може да се направи и прогноза за съдбата на евентуалните бъдещи предложения за решения. В същото време участниците ще са наясно с намеренията на водещия или лидера и ще работят в съответствие с техните очаквания. Проектът за дневен ред е най-често използваният начин водещият да сподели своите очаквания с всички участници.

Съсредоточаване

В началото на всяка работна сесия е подходящо целенасочено да се активизират участниците с предварително набелязана дейност за съсредоточаване. Активността за съсредоточаване може да бъде от обикновена проверка на кворума през традиционно решаване на измислен проблем ("Коя е най-слушаната песен в момента?") до нарочни упражнения, описани в приложната психология.

При дълги работни срещи, продължаващи повече от половин ден, е подходящо в началото на сесиите да се правят комбинирани упражнения за съсредоточаване.

Правилата при работата в група

Всяка група работещи съвместно хора има определени правила на взаимодействие. Това се налага и от груповата динамика, която налага яснота и ред, които пък се създават от правилата. Те могат да са формулирани в закони, правилници (напр. правилника на Народното събрание, правилник на администрация, на постоянен съвет), устави и т.н. За временно създадените групи за съвместна работа също са необходими **правила за съвместна работа**. Най-добре е, ако те са приети с консенсус от участниците, а е задължително в самото начало на работата да бъдат известни на всички. Най-добрата забележка при възникване на организационни трудности в групата е: "Не спазвате правило...", а не наругбяване или скандал.

Нужни са приети от всички правила за съвместна работа

Добре е правилата да се поставят на видно място през цялото време на съвместната работа на групата.

Мозъчна атака



Мозъчната атака (МА) е групов творчески процес. В резултат от него се създава списък от голям брой разнообразни идеи относно конкретен проблем или задача. За пръв път е представена като техника от психолога Алекс Осбърн (1953).



Психологът **Алекс Осбърн** се счита за баща на класическата мозъчна атака *brainstorming*, която означава използване на мозъка за шурмуване на творческите проблеми, осъществявано в група. През 1953 г. излиза книгата му "Приложно въображение", в която са описани принципи и проце-

дури на творческото мислене.

Особеното при МА е това, че тя протича в три или четири фази: **фаза на идеите, фаза на изясняването, фаза на оценките и групиранията и (ако се налага) - фаза на решението**. През първата фаза се нахвърлят възможно по-голям брой идеи, без да се оценяват и редактират. През втората фаза тези идеи се изясняват, по време на третата се подреждат, групират и оценяват според определени критерии, които групата си избира. Четвъртата фаза води до крайния продукт от МА.

Крайният продукт на този процес може да бъде взето с консенсус решение или няколко заедно приети варианти на един работен план за действие, приет единодушно, защото всички са участвали равноправно в изработването му. Чрез такава групова работа може да се постигне съпричастност на различните роли към решението - и на експерта, и на политика.

Правила на мозъчната атака

- 1. Не изразявай негативни оценки по възникналите идеи.*
- 2. Работи за количество, а не за качество - колкото е по-дълъг списъкът с идеи, толкова по-добре.*
- 3. Развивай идеите на другите - ако нечия идея предизвика нова идея у теб - сподели я с останалите.*
- 4. Окуражавай нетрадиционните идеи, бъди творец.*
- 5. Записвай всяка идея - поне ключовите думи и фрази.*
- 6. Установи времево ограничение за мозъчната атака и стриктно го спазвай.*

Основания за правилата:

- 1. Недопускането на негативни оценки насърчава участниците да говорят свободно, без да се притесняват дали техните идеи са достатъчно добри, за да бъдат споделени. Това правило казва: "Всички идеи са ценни и добре дошли тук и сега".*
- 2. Това правило подпомага потока от думи. Качеството е вторичен продукт на количеството. Колкото по-дълъг е списъкът, толкова е по-вероятно да съдържа повече работещи идеи. Това правило насърчава всеки да участва без да се страхува от "пропадане".*
- 3. Това правило предполага, че участниците могат да си помагат един на друг. Когато някой доразвие нечия идея, това е вид комплимент към този, който я предлага, приемане, оценяване на неговия принос, показва му, че е ценен сътрудник и партньор.*
- 4. В много от странните идеи може да има скрито зрънце, което да не бъде очевидно даже за предлагащия идеята, но което може да бъде открито от групата по-късно. Нетрадиционната идея може да провокира полезно предложение в нечий ум. Често проблемите се виждат по нов начин в резултат на тази практика.*
- 5. Това правило подсилва приемането на всяка идея и обезпечава механизма за отлагане на оценяването. Списъкът на идеи може да бъде разбиран като ценен влог,*

който по-късно може да бъде осмислен и използван, за да посрещне определени нужди. А и не трябва да се губят идеи. Папката с всички "протоколи", която се нарича "групова памет", несъмнено е един изключителен интелектуален продукт, който е от полза за всички анализатори, практики, научни работници, че и технологични разузнавачи.

- б. *Това правило премахва напрежението за усъвършенстване. Времето се разбира като ценен източник, използван във всяко начинание. Най-общо, когато времето е ограничено, личните постижения са високи, защото индивидът е освободен от напрежението, получаващо се от дълга работа за изпълнение на определена задача. А и след десетата минута обикновено идеите започват да се повтарят, но казани различно.*

Ценности на мозъчната атака:

- *групова работа*
- *много идеи*
- *нестандартни идеи*
- *всеки участва наравно с другите*
- *групова сплотеност за постигане на решение*
- *бързо процедуране (печелене на време)*
- *творчески решения*

Практикуване на мозъчната атака

Мозъчната атака е умение, което може да бъде подобрявано с практиката. Правилата се изясняват предварително. При необходимост се използват 2 или 3 регистратори (протоколчици), за да се следва бързото темпо на идеите. Ако искате да се упражнявате, пробвайте със следните примери:

- *Попаднали сте на остров. Храната и водата не са проблем. Разполагате само с един продукт на цивилизацията - празна бутилка от кока-кола. Измислете различни употреби на бутилката. Време 5 мин.*
- *Измислете максимален брой употреби на тухла. Време 5 мин.*
- *Измислете нови кухненски уреди. Време 7 мин.*
- *Измислете цури идеи за практикуване на мозъчна атака. Време 5 мин.*

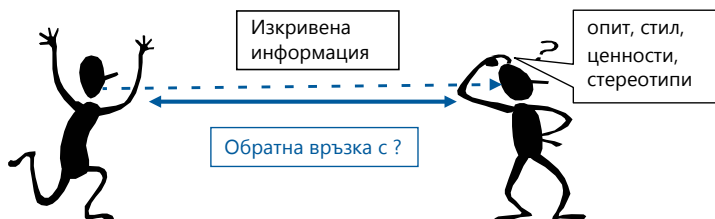
Обратна връзка

Ефективното общуване е невъзможно без активната обратна връзка.

Обратната връзка е налице, когато, първо, говорещият има възможност да провери как са го разбрали и когато, второ, слушащият има възможност да зададе уточняващи въпроси, за да разбере дали правилно е разбрал чутото.

В противен случай се получава изкривяване на информацията, защото слушащият я възприема на базата на своя жизнен опит, стереотипи, ценностна система, възприятия, убеждения и стил на общуване.

Една от основните полезни практики за успешното протичане на работната среща е използването на ефективно общуване с обратна връзка. Наложително е и в края на съвещанието ръководителят и водещият да получат обратна връзка за резултатите – по съдържанието, по процеса и по взаимоотношенията от всички участници. Най-бързо това става с анкетен лист с неголям брой въпроси и с подходяща скала за оценка на преминалата работна среща.



Да предотвратяваме изкривяването на информация

Организиране на работни срещи

Работните срещи могат да се разглеждат и като инструменти за управление на екипността. Най-често използвани форми на екипно управление са: работните срещи и съвещания (събиране, събрание, заседание) и екипното обсъждане (екипна среща).

Работно съвещание

Съвещанията обикновено възникват по външно зададена задача спрямо участниците и целят: обмен на информация, вземане на решение, преговори, координиране. Целта на съвещанието е мобилизиране на хората, за да се постигне работната задача на всяка цена. Обикновено повод за работното съвещание е желанието на ръководителя да чуе различни гледни точки или да прокара определена своя визия за решение на проблем. Чрез работното съвещание хората казват «да» или «не» по определен въпрос, но решението го взема водещият. Най-често формалният ръководител е и водещ на съвещанието. Обикновено участниците в съвещанието имат препоръчителен (съвещателен) глас, правилата на комуникацията са наложени от водещия, той дава и взема думата, хората представляват тясната си компетентност, професионализъм или роля, лидерът определя времевите граници (начало, край, продължителност). Обикновено с продукта на групата от работното съвещание се разпорежда този, който го е назначил, т.е. обикновено ръководителят. Можем да твърдим, че подобна групова динамика е по-скоро работа в група отколкото е екипно усилие.

Екипно обсъждане (екипна среща)

Обсъжданията обикновено търсят различните гледни точки на участниците и са по повод на конкретен проблем. Целта на обсъждането е да се изследват различните гледни точки, да се обсъди смисълът от дадено решение, да се потърсят различните варианти за неговото осъществяване. При екипните срещи освен от гледна точка на тесните роли и свързаните с това професионални компетентности, хората могат да участват много по-автен-

тично и цялостно. Генерират се различни идеи, формулират се позиции, търси се смисълът от едно или друго решение, хората са много по-креативни и асоциативни. Обикновено екипните срещи отразяват организационна култура, в която се толерират не тесния професионализъм и специализация, а позицията на хората по целия работен процес. Много често лидерството на екипното съвещание не съвпада с йерархичното лидерство и формалният лидер има равна степен на власт по отношение вземането на решения. Лидерството е функция на най-компетентния член на екипа съобразно обсъжданата тема. Обикновено продуктите на екипната среща са групов продукт и с него се разпореждат всички членове на организацията.

Разбира се, управлението на подобни групови формати на работа изисква и различен тип управление:

- *управлението на работните съвещания изисква по-скоро ръководене (мениджирание) на процеса на търсене на решения на проблема и постигането на определена задача, т.е. ръководителят има по-скоро целева функция и основно управлява правилата и процедурите, докато*
- *управлението на екипното обсъждане извиква на преден план функцията лидерство, т.е. лидерът има по-скоро социална функция, цели подкрепата на човешкото участие и креативност и подпомага разбирането смисъла на решенията.*

Всяка една организация има нужда както от лидерство или водене на хората, така и от мениджмънт или ръководене на работните процеси. Все пак от типа организация зависи доколко тя ще се управлява предимно мениджърски или предимно лидерски.

Процедури за екипно водене:

- *регулярност на срещите във времето (да се договори в какъв период от време се провежда)*
- *ясни времевы и пространствени граници (къде и кога се провежда)*

Ръководство и екипност при работните срещи

- *ясен дневен ред с докладващи по точките от дневния ред (изпратен предварително и дискутиран от всички екипни членове)*
- *ясен водещ, който не е задължително формалният лидер*
- *дискусия по всяка точка от дневния ред, завършваща с конкретни резултати – решения на екипа.*
- *нейерархична комуникация – всеки е поканен да участва свободно, като водещият поощрява комуникацията*
- *вземане на решение и отговорност за неговото изпълнение*
- *водене на протокол на съвещанието*

3.2.2. Проблеми при работните срещи и подходи за разрешаването им

Най-често проблеми възникват във всяка една от следните фази на работната среща:

- 1. При организирането.*
- 2. При избора на времето и мястото за срещата.*
- 3. При информационното осигуряване.*
- 4. При подготовката на проектите за решения.*
- 5. При осигуряването на консултанти, експерти, авторитети.*

Проблеми при воденето на работната среща възникват и от:

- *Неточност*
- *Пасивност*
- *Неизслушване*
- *Незаинтересуваност*
- *Отклоняване от темата*

Какво пречи на добрата организация на работни срещи?

Най-често срещани **проблеми** при работните срещи са:

В процеса:

- смесване на процес (процедура) и съдържание
- твърде много, твърде малко или вредящо участие

В ролите:

- неясни роли и отговорности
- манипулиране
- скрит дневен ред

При боравенето с информацията:

- претоварване с данни
- повторение и движение в кръг
- объркване и недоразумения (различно тълкуване)

При вземане на решения:

- заседания за формално приемане на предварително известни решения
- липса на поддръжка за нито един от вариантите за решения

Обстановката:

- лошо осигуряване на местата за сядане
- твърде топло, твърде студено, много шумно, много формализъм в обстановката

При изпълнението на решенията:

- неясна цел или път за постигането ѝ
- объркани очаквания
- бездействие

Проблеми от многообразно естество

Улесняващите поведенчески действия за преодоляване на проблемите по време на работни съвещания могат да бъдат два типа:

а) **Превенции** (предотвратяващи действия) - тези, които се извършват преди или по време на срещата, за да предотвратят отклоняването от съдържанието или от процеса;

Възможни превенции: споразумяване по желаните резултати, предварително обявяване на дневния ред, добра формулировка на темата, ясното по условията, времето, мястото, времетраенето, комфортна обстановка, определяне на ролите, компетентен фасилитатор с чувство за хумор, събиране на предварителна информация, правила за групова работа, фиксирани почивки, споразумяване по метода на вземане на решения, задаване на въпроси с отворен край, насърчаване на участието.

б) **Интервенции** (намеси) - тези, които се извършват по време на самата среща, за да върнат екипа отново към съдържанието.

Възможни интервенции: кратки, тактични реплики с напомняне на обсъждания въпрос или на правилата за работа, регламентиране времето за изказване, връщане вниманието към обсъждания въпрос, отлагане на обсъждането на възникналия страничен въпрос във времето, извънредна почивка, поставяне на конкретни задачи, превърляне на новия въпрос в отделна малка група, връщане към ролите, стимулиране на "отбягващ", отговорите с въпрос, бумеранг (върнете "топката"), използвайте хумор, използвайте жестове и мимики, спрете личните атаки, разкажете (споделете) какво се случва.

Добрият ръководител е носител на добри умения, ако прилага предимно превенции и предварително предвижда проблемите.

Главни елементи на предварителната организация

Предварителната организация на една успешна работна среща включва обмисляне на тези основни елементи и съзнателен избор във връзка с тях. Представяме ги като **осем елемента** в обща последователност, която може да бъде циклично организирана по подходящ начин от планиращия срещата.

*Първо. **Цел** – обща формулировка на това, какво би трябвало да постигне срещата.*

*Второ. **Предварителна оценка на контекста и доминиращите интереси.** Всяка среща е в определен контекст. Разглеждането му предварително е начин да се направи преглед на средата, да се определят събитията, които въздействат, както и да се види как срещата може да повлияе на други събития. Контекстът включва външния натиск, вътрешните ограничения, организационните промени, политиката, мисията и целите на организацията. Разглеждането му помага да се избегнат нежеланите изненади, да се направи по-добър избор на ролите, на начина на вземане на решения, на желаните резултати и на дневния ред.*

Доминиращите интереси (стейкхолдъри) – стейкхолдър може да бъде отделен човек или групи от хора, които доминират в определени мнения, които могат да бъдат засегнати от резултата или да са в състояние да предотвратят изпълнението на дадено решение. Анализът им помага те да се идентифицират предварително, да се стигне до разбиране кое би било успех за всеки от тях, да се постигне разбиране по ключовите въпроси в самото начало, да се разсеят опасенията по проактивен начин.

*Трето. **Желани резултати (очаквания)** – краен резултат или продукт от срещата. Онова, което ръководителят иска да постигне на срещата в ясна и кратка формулировка. Формулирайте желания краен резултат или*

Как да подготвим работната среща?

продукт като решение, план, списък, споразумение и т.н. Формулирайте желания краен резултат и от гледна точка на участника. Ако желаният резултат е информация, обявете и целта, и използването на информацията.

*Четвърто. **Тем**и – въпроси за разглеждане.*

*Пето. **Участници и роли** – кой трябва да присъства и какви роли са необходими, за да бъдат изпълнени основните функции на срещата (вж. по-долу).*

*Шесто. **Подготовка на залата** – как да я подредим.*

*Седмо. **Метод на вземане на решения** – определяне на начина, по който те ще се вземат (вж. главата по тази тема).*

*Осмо. **Детайлно планиране на дневния ред** – подробен план за провеждане, включващ темите, етапите в процеса на работа, времето и отговорностите.*

Разпределение на ролите в работната среща

Всяка работна среща е взаимоотношение между индивиди, които споделят отговорността за поне четири съвместни функции – **участие, подпомагане, протоколиране и вземане на решение**. Работните срещи са успешни, когато всички функции се изпълняват ефективно. Ръководителят и членовете трябва да съзнават тези функции и да решат как да поделят отговорността за извършването им.

Съгласуването на ролите представлява процес на описване пред всички на ролята, която всеки ще играе (отговорностите и поведенията) в процеса на срещата и постигане на съгласие по това. Ролите позволяват да се определи кой ще поеме от-

говорност за изпълнението на съвместните функции. И ръководителят, и членовете могат да изпълняват повече от една функция по определен метод. Когато ръководителят има нужда да се съсредоточи главно върху функциите по вземане на решения и участие, то функцията по подпомагането може да се изпълнява от отделно лице, водещ, който се съсредоточава главно върху процеса. Функцията по протоколирането може да се изпълнява както от водещия, така и от член на екипа, но и от нарочен протоколчик (протоколчици), който се съсредоточава главно върху протоколирането.

Ефективните работни срещи почиват върху комплекс от социални контакти между ръководителя, водещия, протоколчика, членовете на групата и т.н. Тези контакти могат да бъдат превърнати в ключ за създаването на самокоригираща се система и срещата да има работещи резултати.

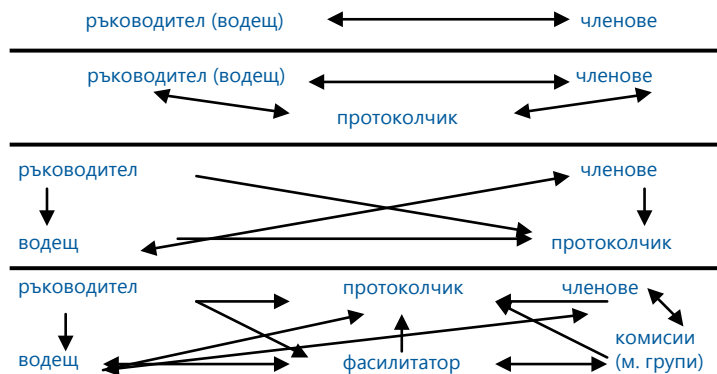
Видове роли:

Ролите по време на една работна среща могат да бъдат от две (ръководител и членове/участници) до няколко. Вариантите на роли са:

- **Ръководител**
- **Водещ** - не винаги ръководителят е и водещ на срещата
- **Фасилитатор (улеснител)** - специалист по групова работа, който с уменията си и с техниките, с които борави професионално, улеснява процеса
- **Протоколчик (регистратор)** - човекът, от когото зависи да не се изгубят ценни идеи или варианти за решения
- **Докладчици** - даващи информации, експертни оценки или предложения и варианти
- **Комисии или работни групи** - при използване на метода на малките групи
- **Членове на съвета** - участници в работната среща

Необходими
роли за успешна
работна среща

Схема на възможните избори на ролите:

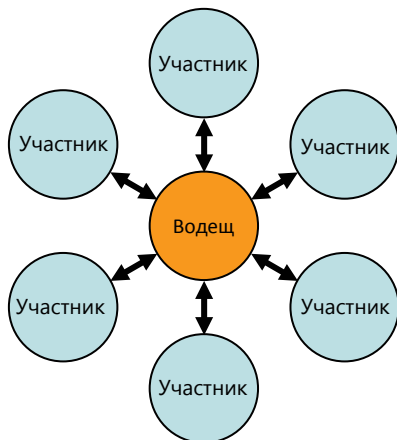


Ролята на ръководителя – набелязва целта и постига съгласие по желаните резултати и дневния ред; предлага начини за процедиране; набелязва ограничителните фактори; внася идеи; вслушва се в идеите на другите; не доминира в дискусиата; дава информация; формулира проекти за решения (когато няма водещ – осигурява възможността на всеки да участва; обезпечава ред при разговорите и това, те да са в сферата на обсъжданата проблемна област; наблюдава времето и записването на информацията).

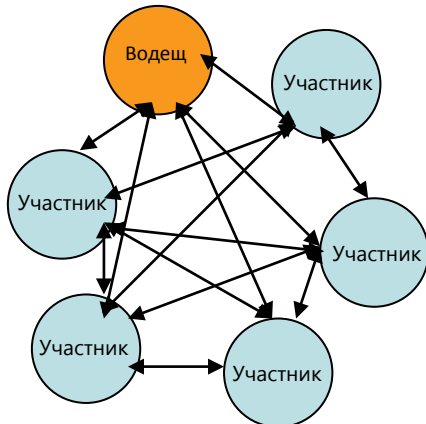
Ролята на водещия – не внася идеи и не оценява идеите на членовете; подпомага ги да съсредоточат енергията си върху задачата и да не се отклоняват; осигурява на всеки възможност да вземе участие; защитава другите от персонални атаки; служи като "шофьор" на срещата – той е "адвокат" на процеса и прави предложения как да се процедира; осигурява това, всеки да прави едно и също нещо, по един и същ начин, в едно и също време.

Най-често в процеса на работните срещи се използват два типа водене:

Водене тип "Звезда" – комуникацията между всички задължително минава през водещия и той дава думата. Този тип е по-подходящ при фазата на набиране и изясняване на информацията и във фазата на формулиране и вземане на решения.



Водене тип "Мрежа" – предполага свободно комуникиране, като водещият е един от всички. Този тип е подходящ за периода на творческа работа, когато се раждат идеите и вариантите.



Когато в срещата има и *фасилитатор* (улеснител), водещият наблюдава неговата работа, вслушва се в неговите предложения, а фасилитаторът е длъжен още в началото да заяви: "Тук съм, за да помогна за изпълнението на вашия дневен ред. Няма да внасям мои идеи. Ще правя предложения по процеса. Ако нещо, което правя, ви пречи, моля да ми съобщите. Това е ваша

работна среща и аз искам да допринеса тя да бъде резултатна за вас". Фасилитаторът – използва начини на поведение, улесняващи дейността; оказва помощ при воденето на протокола, когато е необходимо.

Ролята на протоколчика – създава видим протокол на срещата; записва идеите на членовете, като използва техните собствени думи; не взема страна; стреми се да не перифразира и да не тълкува; използва ключови думи и фрази; отправя молба към групата да намали темпото, ако е необходимо.

Какво трябва да съдържа протоколът?

По време на информационна среща:

- *Въпроси и отговори*
- *Списък на разглежданите въпроси*
- *Основни моменти от изложението*
- *Резюме на изложението*

При обсъждане на обратна информация и резултати от дейността:

- *Въпроси/опасения*
- *Обратна информация и резултати от дейността*
- *Следващи стъпки*

При решаване на проблеми и вземане на решения:

- *Коментари по съдържанието и процеса*
- *Предложенията*
- *Варианти*
- *Основни елементи от анализа*
- *Потенциално и крайно решение*
- *Следващи стъпки*

От всичко казано до тук все повече става ясно *огромното значение на протокола* и регистрацията на случващото се по

време на работната среща. Ръководителят и водещият, ако не съвпадат, както и фасилитаторът на всяка работна среща трябва да са наясно кога, кой, какво и как записва! Най-добре е записът да се прави *пред всички* на голям лист (табло), на черна дъска, от които да се приписва на малък лист или – при възможност на персонален компютър, от който по време на срещата се прожектира на мултимедиен проектор.

Подходящо е важните и разнопорядкови моменти от протокола да се записват с *различни цветове*, за да се открояват. При такива записи обикновено се използват черни, зелени и сини маркери, като с червено и жълто се отбелязват важните бележки. Това подпомага и *групирането и интегрирането* на предложенията, идеите и вариантите по различни теми, порядъци и критерии.

Вече стана въпрос, че “наръчът” от протоколи е групова памет, която е изключително ценна за всеки колектив.

Ролята на члена на групата (екипа) – участва с идеи; изслушва на останалите; изразява опасенията си открито; поема задължения и отговорности; предприема действия, по които е постигнато съгласие.

Внимание! Задължително в края на работата направете три неща:

1. Определете **сроковете**, в които ще се изпълняват решенията и кой ще носи **пряка отговорност** за това.
2. Направете списък на **следващите стъпки**, които ще предприемете.
3. Получете **обратна информация** от участниците за плюсовете и делтите (кое и как е можело да се направи по-добре) по време на работната среща.

Помощни материали за организиране на работни срещи

Работен лист за подготовка на работна среща

Когато разработвате **подробен дневен ред** и подготвяне работна среща, отговорете си на следните **въпроси**:

Как да завършим?

1. Какъв (какви) въпрос(и) ще бъде обсъден на тази работна среща?
2. Какви резултати очакваме да постигнем и какво ще считаме за успех? В края на тази среща ние ще разполагаме с:
3. Каква схема на разпределение на ролите ще използваме?
4. Кой ще изпълнява ролите по време на срещата?

Роля	Име

5. Какъв вариант на вземане на решение ще бъде използван на срещата?

Карта за анализ на доминиращите интереси (стейкхолдъри)

Определете по-долу най-важните заинтересовани страни, които са от значение. За десетте най-важните уникалния принос, който те могат да направят в процеса на работната среща и неговото значение.

№	Заинтересована страна	Принос	Значение (изключително, средно, малко)	Стратегия за привличане
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Работен лист за дневен ред на работната среща

Въпрос(и) за обсъждане:

Желани (очаквани) резултати:

Какво (съдържание)	Как (техники, методи)	Кой

Примерна таблица за решаване на един въпрос от Дневен ред на работна среща

Какво	Как	Кой	Колко
Очаквани резултати, дневен ред Роли, правила, регламент	Преглед Въпроси, отговори и споразумяване	Кой предлага, кой в каква роля е	5 мин.
Формулиране на проблема	Какъв е истинският проблем. Обсъждане, споразумяване	Кой информира, кой дава експертна оценка	30 мин.

Къде нещата вървят Къде не вървят	Списък Изясняване	Кой води споделянето	10 мин.
Причини	Списък, Изясняване, Критерии и Приоритети	Кой организира обратната връзка	10 мин. 5 мин. 10 мин.
Решения	Малки групи Мозъчна атака Изясняване Вземане на решение	Кой носи отговорност за решенията	7 мин. 10 мин. 5 мин. 10 мин.
Следващи стъпки	Определяне Споразумяване	Кой с коя ще се занимава	10 мин.

Система за контрол за изпълнение на следващите стъпки

Име на стъпка № 1:

Име на стъпка № 2:

Име на стъпка № 3:

Име на

Стъпка №	Начална дата	Крайна дата	Преценка за времето	Отговорник	Измерител за изпълнението

4. КРИЗИ, КОНФЛИКТИ, ПРЕГОВОРИ В ПОЛИТИКАТА

4.1. Управление на кризи

“Няма вече стратегия, има само управление на кризи.”

*Робърт Макнамара, дългогодишен министър
на отбраната на САЩ*

4.1.1. Стабилност и криза

Когато приемаме, че е възможно възникване на кризи във всяка една система и във всяка една организация, е логично да изхождаме от разбирането, че **всяко стабилно състояние може да бъде дестабилизирано**. За всяко стабилно състояние съществуват предизвикателства, рискове и заплахи. Има континуум (продължаваща приемствена последователност) между стабилното състояние, дестабилизацията и възстановената стабилност. Дестабилизирането започва, когато дадено предизвикателство се активира и се превърне в риск и заплаха. **Дестабилизирането на предходна стабилна ситуация** е най-често срещаният случай (проблем) на предкризисна ситуация. Дестабилизацията все още не е криза, но ще стане такава, ако не се управлява.

Да се управлява криза означава тя да се предотврати, деескалира или разреши (да се възстанови стабилността).

Съществуват два принципно различни подхода:

1. *Управление на кризи*
2. *Управление в условията на криза*

И в двата случая се изисква опит и сериозна личностна и професионална подготовка.

За да управляваме своите организации трябва да сме наясно какво е вътрешното им състояние и състоянието на отно-

шенията им с други организации – партньори, опоненти, околна среда и т.н.

Запомнете! Всеки тип състояние изисква конкретно управление:

- Стратегически решения се взимат в стабилно състояние!
- В кризисно състояние се взимат антикризисни решения!

Какво да разбираме под криза и управление от **гледна точка на ръководителя?** Това е вземане на решения при извънредни обстоятелства, които могат имат съдбоносни последствия в личностен или в социален план.

Според дефиницията на Чарлз Хърман **криза** е ситуация, която, първо, заплашва жизнено интереси и цели; второ, възниква (относително) внезапно; трето, ограничава времето за решения. „Кризата съкращава времето, необходимо за вземане на решения и нейната поява винаги е изненада за отговорните лица. Потопени във всекидневieto, ние не забелязваме симптомите на кризата.»



Чарлз Хърман е журналист в ABC News - Ню Йорк, където ръководи звеното за бизнес новини. Печели Бизнес «Еми» за поредицата си за пенсионната криза и специална награда за отразяване на събитията от 11 септември.

Всяка криза е уникална и неповторима. Най-общо кризите биват или управляеми, или неуправяеми. Според изследователите може да се говори за **седем различни вида криза** в зависимост от сферата на проявление и други фактори. Те не са класифицирани на базата на единни фактори:

1. *Икономическа криза (стачка на служителите, вълнение сред служителите, дефицит или излишък на работна ръка, срив на пазара)*
2. *Информационна криза (грешна информация, фалшифицирани компютърни данни, загуба на важни компютърни данни)*
3. *Физическа криза, при която има загуба на инсталации, оборудване, сгради, материали, увреждане и разруха*
4. *Криза на човешки ресурси*
5. *Криза на репутацията (клевети, клюки, слухове, черен хумор)*
6. *Криза с психопатологично действие (насилие на работното място, отвличане, вземане на заложници)*
7. *Природни бедствия (земетресения, пожари, тайфуни, урагани)*

Видове кризи

В политиката от изключително значение са информационните кризи, кризите на репутация и на човешките ресурси, но от първостепенна важност са кризите на организационното състояние.

Обикновено традиционните процедури не са адекватни за управление на кризисната ситуация.



Как да се справим с кризата?

Кои са основните характеристики на кризисния мениджмънт?

- **Уникалност**, каквато има в почти всяка една кризисна ситуация
- Обикновено – **екстремност** на ситуацията
- Липса или **ограниченост на информацията**
- Най-често – **ограниченост на ресурсите**, с които разполагаме
- Появата на **управленски стрес**
- Обща **тревожност и обърканост**
- Обикновено се **стеснява кръгът на вземащите решения**

Кризисният мениджмънт предполага и **временност на решенията и резултатите**. Той се осъществява в условията на **възможност за възстановяване** (цикличност) на кризата.

Участниците в Балтийския семинар на НАТО по управление на кризи през декември 1996 г. разработват четири основни условия (ключови момента) за кризисен мениджмънт и подготовка за кризисни ситуации:

- **Ясноста** (изграждане на рамка на правомощията)
- **Комуникация** (установяване връзки между централните на вземане на решения)
- **Информация** (създаване на групи за критична информация и непрекъснато обогатяване, достоверност, автентичност и анализ на информацията)
- **Правила** (създаване на правила, ясно очертани правомощия и задължения, за предпочитане в писмен вид)

4.1.2. Преодоляване и предотвратяване на кризисни ситуации

Какви са най-често срещаните **пътища за преодоляване** на кризисните ситуации в политическите организации?

- **Структурни или кадрови промени** – *неписано правило, което доста организации използват особено след загуба на избори*
- **Промяна на правила** (*устава, устройствени правила*) и *политика (програмни документи)*
- **Информационни публични акции**
- **Целеви кампании с нов дневен ред**

Естествено е, че няма рецепта кога кой от вариантите да се използва. Това се прави в зависимост от ситуацията, както и с възможност за комбиниране на елементи от различните варианти за преодоляване на кризата. В политиката например съществува и често се следва неписаното правило, че **след загуба на избори**:

- o *или се променя ръководството*
- o *или се променя политическата програма*
- o *или и двете заедно*

По-важни са **средствата**, чрез които политическият ръководител да може осъществява **превенция** на кризисни ситуации в неговата организация. Какви биха могли да бъдат те?

- *Предвиждане на потенциални кризисни ситуации*
- *Поддържане на пълна осведоменост по потенциално кризисна среда*
- *Обективен анализ на информацията относно развитието на събития, които биха могли да доведат до криза*
- *Конструктивна намеса в предкризисни ситуации*

Има ли алгоритъм за **реагиране в криза**? Не, но не е за подценяване следната препоръчителна последователност:

Основни пътища за излизане от кризата

Средства за предотвратяване на криза

Как да действваме при криза?

1. Осмисляне на ситуацията
2. Преодоляване на първоначалния шок
3. Избягване загубата на доверие
4. Активиране мрежите и групите за критична информация
5. Формулиране на позиция
6. Разработване на план за действие
7. Вземане на подходящите решения

Нека разгледаме какво можем да разберем под всеки един от тези елементи:

Осмислянето на ситуацията - проверка на наличните факти, изработване на първоначален анализ на базата на наличната информация, дефиниране естеството на проблема, оценка на наличните ресурси за справяне със ситуацията и предвиждане насоката на събитията.

При преодоляването на първоначалния шок е добре за се помни, че: системите за предупреждение са уязвими, скоростта на събитията може да попречи на разбирането, предизвикателството може да е масирано и унищожително, лицата и организацията може да са стресирани, кризата може да се окаже в напълно непозната област, системата може да се върне към практики от миналото, настоящата система може да изисква изменения.

За да се **избегне загубата на доверие**, не вземайте прибързани решения и не правете необмислени заключения, внимавайте да не обърквате началните контакти с медиите, да не надценявате или подценявате сериозността на кризата за обществото и/или организацията (партията, правителството).

Логично е да се мисли и какви са възможните действия и изисквания и за възстановяване на загубено доверие. Най-общо те биха могли да бъдат:

- *Да се управлява до самия край, без да се стига до отказ от контрол.*
- *Да се справяме с последствията от кризата.*
- *Да се разрешават най-належащите проблеми.*
- *Да се координира осведомеността на обществото*
- *Да се използват медиите и всички подходящи форми за въздействие върху общественото мнение.*
- *Да се използват по подходящ начин консултиращите експерти.*

Препоръчителни са следните изисквания към процеса на вземане на решения в условията на кризи:

- *Достатъчно информационно осигуряване*
- *Творческа алтернативност на вариантите*
- *Завършеност на всяко едно решение*
- *Навременност*
- *Реализъм и осъществимост на решенията*
- *Контролируемост (възможност за контрол на изпълнението и резултатите*
- *Гъвкавост и перспективност на решенията*

Какво трябва да се помни при работата с експерти?

- *Заданията към тях да се поставят от един единствен източник*
- *Експертите да работят в мрежа, а не в подчиненост или в пълна самостоятелност и независимост*
- *Да се отделят от процедурата на вземането на решения, за да не влияе тя на експертното им становище*
- *Да се следят публичните им коментари*
- *Да се проявява реализъм относно техните способности да допринесат нещо за вземането на решения в началото*

Вземане на решения в кризисна ситуация

Как да се повлияе на последствията от кризата?

- *Внимателно организацията да се върне към нормалното си състояние.*
- *Да се предприемат сериозни инициативи за предотвратяване на повторно възникване на криза.*
- *Да се възстанови общественото доверие.*
- *Или да се разгради системата полека-лека.*

Могат да се систематизират най-общо шест най-често срещани **проблеми на лидера** в една кризисна ситуация:

1. *Лидерът отсъства (физически или духовно)*
2. *Раздвоен и несигурен лидер - разделена система за управление*
3. *Съперничество в политическото управление*
4. *Изоляция на лидера: активна намеса на друг (най-често – отгоре)*
5. *Стрес и умора на лидера (пренатоварване)*
6. *Нерешителност, която води до вероятни пропуски*

Какво да прави и да не прави лидерът по време на криза?

Грешки, които препоръчваме на лидерите да избягват:

- **Отричане на кризите или на възможността за криза** (“Това не може да се случи тук.”)
- **Подценяване на кризата** (“Това е обикновен проблем, ситуация, случка.”);
- **Неуместен технократизъм**
- **Затваряне на управлението** (“Решенията вземам аз.”) и мисленето “Да огрее навсякъде”.

Няколко препоръчителни техники при възникване на проблеми между ръководство и експерти(сътрудници)

Първо. Анализирайте точно и задълбочено проблемите най-малко на четири стъпки:

- **Определете (формулирайте) проблемите**

- Препоръчайте в анализа (алтернативно и във варианти) на сътрудниците какво да правят
- Препоръчайте в анализа (алтернативно и във варианти) на ръководителя какво да прави
- Какви да са задълженията на останалите членове на ръководството?

Второ. Стремете се към работа с нагласи за сътрудничество (по стратегията **печеля-печелиш**) – обикновено не е необходимо да загуби някой, за да спечели друг – има варианти, в които е възможно **да спечелят и двете страни в конфликта** – намерете ги.

Трето. Използвайте **асертивно поведение**
Асертивно е това поведение, което защитава интересите на личността, без да нарушава интересите на другите. То съдържа уменията да кажем “не”, без да засегнем или обидим другия. Да можем да отказваме, без да се притесняваме за това. Да отстояваме собствения интерес, без да накърняваме чуждия.

Десет правила на асертивно поведение:

1. Имаш право да оценяваш своето собствено поведение, мисли, емоции и да бъдеш отговорен за тях.
2. Имаш право да не предлагаш никакви извинения за своето поведение.
3. Имаш право да прецениш дали и до колко си отговорен за решаването на проблемите на другите.
4. Имаш право да сменяш своя възглед.
5. Имаш право да правиш грешки, но и да бъдеш отговорен за тях.
6. Имаш право да кажеш: “Не знам”, “Не желая”, “Не мога” или “Нямам възможност”.
7. Имаш право да бъдеш независим от добрата воля на другите.

Как да избегнем
стреса?

8. Имаш право да правиш нелогични неща.
9. Имаш право да кажеш: "Не те разбирам".
10. Имаш право да кажеш: "Все ми е едно".

Четвърто. Избягвайте **стреса** или – поне се опитвайте **да се справите** с него. Стресовите ситуации са наше ежедневие и стават все повече. Те са един от основните фактори, затрудняващи ползотворната ни работа и справянето със стреса е в основата на ефективното ни трудово усъвършенстване.

Три фактора, влияещи на справянето със стреса

1. Чувство за контрол върху ситуацията

- изразява се в съзнанието, че може нещо да се направи
- вяра в умението да влияете върху събитията.

2. Достатъчна информация

- естество, количество и време на получаване на информация, т.е. колкото повече информация имаме за естеството на стресовата ситуация, толкова по-вероятно е да намерим средства за намаляване или редуциране на последствията.

3. Социална подкрепа

- широки лични контакти
- учение и навик за споделяне на проблемите.

Три правила за борба със стреса:

1. Не се ядосвайте за дребни неща!
2. Всичко е дребни неща!
3. Ако не можете да летите и не можете да бягате, просто се оставете на течението!

Пето. Използвайте (припомнете си) съветите на **Дейл Карнеги**

Още в първата половина на миналия век световно известният основател на първите управленски (мениджърски) школи Дейл Карнеги разпространява своите съвети за ефективното общуване при съвместна работа, които са актуални и до днес.

Какво ни съветва Дейл Карнеги?

Шест начина да спечелим обичта на хората:

1. Проявявайте искрен интерес към другите хора.
2. Усмивайте се.
3. Помнете, че името на човека е най-сладкото и най-важното звукосъчетание в матерния му език.
4. Бъдете добри слушатели, насърчавайте другите да говорят за себе си.
5. В разговора си търсете това, което интересува другата страна.
6. Постъпвайте така, че другото лице да се чувства важно и го правете искрено.

Осем начина да накарате хората да мислят като вас:

1. Не можете да спечелите никой спор, ако само се препирате.
2. Проявявайте уважение към мнението на противната страна. Никога не казвайте някому, че той няма право.
3. Ако не сте прав, признайте бързо и на драго сърце.
4. Започнете по приятелски начин.
5. Постъпвайте така, че другото лице да започне да ви отговаря веднага с "да, да".
6. Оставете другия да приказва повече.
7. Опитвайте се почтено да виждате нещата от гледната точка на другото лице.
8. Съчувствайте на идеите и желанията на другото лице.

Осем начина да промените хората, без да ги обиждате и огорчавате:

1. Почнете с похвала и с почтена оценка на добрите им страни.
2. Обръщайте внимание на грешките им индиректно - по "обиколен" път.
3. Признавайте първо за собствените си грешки преди да критикувате другите хора.
4. Не поставяйте в неловко положение другото лице.
5. Хвалете и най-малката проява на способност, както и въобще всяка способност.
6. Кажете на някого, че е отличен човек и той ще се постарае да оправдае даденото му добро име.
7. Служете си с насърчение, постъпвайте така, че грешката, която искате да изправите, да изглежда лесна за изправяне. Постъпвайте така, че това, което искате от другото лице да извърши, да изглежда лесно.
8. Постъпвайте така, че другото лице да се чувства щастливо като прави това, което вие искате.



Дейл Карнеги (1888-1955) е американски писател и лектор, създател на известни курсове за личностно развитие, умението да се привличат клиенти, корпоративен тренинг, публично говорене и междуличностни умения. За да облекчи преподавателската си работа, Карнеги обобщава

идеите си в брошурата «Практически курс за бизнесмени» (1926). Издава още книгите «Неизвестни факти за известни личности» (1934), «Как да печелим приятели и да влияем на другите» (1936), «Как да постигнем самоувереност и да влияем на другите чрез ораторско майсторство» и «Как да преодолеем безпокойството и да се радваме на живота» (1948).

4.2. Решаване на конфликти

4.2.1. Какво представляват конфликтите?

Изследването и оценяването на асоциациите, които предизвиква у нас думата *конфликт*; емоциите, които най-често преживяваме в конфликтна ситуация, и реакциите ни при различни конфликти, са в основата на идеята за целенасочена работа за управление и разрешаване на конфликтите.

Положително или отрицателно нещо е конфликтът? Колко от асоциациите и емоциите са положителни и колко отрицателни?

Каквито и да са нагласите и емоциите – все пак без конфликти не можем и това, че те са двигатели в живота, ги прави положителни и необходими.

Конфликтите са толкова стари колкото самото човечество. Те са общ феномен, който се среща на всички нива на взаимното съществуване. Липсата на конфликти трябва да се определя като проблематична. Изследователката Улрике Васмут отбелязва, че е важно конфликтът да бъде разглеждан обективно като социална даденост и да не се бърка с формите на неговото решаване; да не се ограничава чрез определени оценки и да не се смесва с неговата причинност.

Ние ще се занимаваме предимно с реакциите в конфликта, но нека първо си зададем въпроса: "Що е то конфликт?"

Има изписани десетки определения за понятието конфликт. От най-обширните като това на *Кенет Болдинг*:

- *"Ситуация на съперничество, в която страните осъзнават несъвместимостта на потенциални бъдещи позиции и в която всяка страна желае да вземе позиция, несъвместима с желанието на другата".*

до кратката дефиниция на **Мортън Дойч**:

- *"Когато по един въпрос има две различни мнения, това вече и конфликт".*

Конфликтите в политиката са неизбежни



Мортън Дойч (р. 1920), е социален психолог и изследовател в разрешаването на конфликти. Той е почетен професор по психология и образование на Колумбийския университет. Дойч се счита за основател на съвременната теория и практика на разрешаване на конфликта. През 1986

г. създава Международния център за сътрудничество и разрешаване на конфликти (ICCCR) в Колумбийския университет. Ръководил е няколко професионални асоциации, включително Дружеството за психологическо изследване на социални въпроси, Международното общество по политическа психология и др.

Какво разбираме под “конфликт”?

Споменатата Улрике Васмут дефинира **конфликта** като “социално явление, при което са намесени най-малко две партии (отделни хора, групи, държави), които (а) преследват различни, несъвместими цели или се стремят към една и съща цел, която обаче може да бъде постигната само от едната партия, и/или (б) употребяват различни, несъвместими средства за постигането на определена цел.

В края на краищата **ние** всички имаме право на избор в дефинирането и

Конфликтът е това, което ние чувстваме като конфликт.

Цикъл на конфликта

- **възникване на конфликта**
- **реакция** (това, което правим след възникването) - държим се като че ли всичко е наред, отстъпваме, премълчаваме, плачем, отиваме при началник, удряме или явно

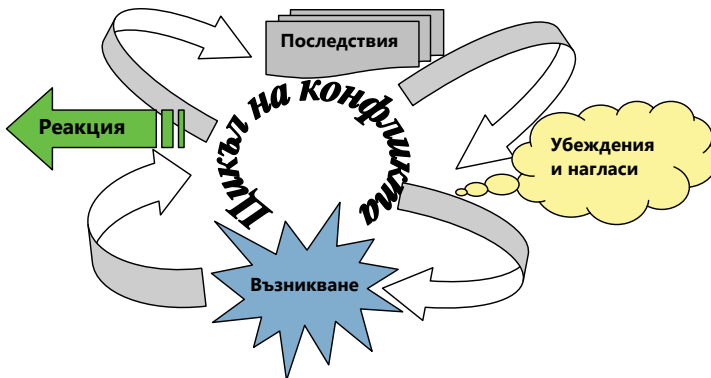
изразяваме яд, оплакваме се, смеем се като че ли нищо не е станало, шегуваме се, съгласяваме се да поговорим и т.н.

- **последствия** - стрес, облекчение, ескалация, спад на напрежението, разрешаване (добро или лошо), наранени чувства и т.н.

Конфликтите имат свои фази

Когато ги “допълним” с **убежденията и нагласите** по отношение на конфликта, може да има два варианта на развитие:

- 1) зацикляне, ескалация и задълбочаване на конфликта
- 2) разрешаване на конфликта



Целта при управлението на конфликтни ситуации е да повлияем на:

- 1) *реакциите си в конфликтни ситуации,*
- 2) *на убежденията и нагласите по отношение на конфликтите и на практика индиректно ще повлияем на*
- 3) *последствията, за да не ескалират и да не зациклят конфликтите.*

В една предварителна фаза конфликтите се възприемат като латентни или манифестни конфликти, но (все още) те не се оценяват негативно. Във фазата на ескалация действа специфична динамика, която изостря и предизвиква конфликта. През

“конфликтната” фаза става дума за това, по-нататъшното съвместно съществуване да бъде дефинирано по нов начин. Тези фази често се определят като цикъл (дъга) на конфликта. През различните фази на конфликта са необходими специфични изисквания и начини на подход, на деескалация и работа за постигане на примирие.

Динамиката на конфликта обикновено променя и поведението на страните по конфликта. Ограничава се комуникацията, възприема се по-скоро разделящото отколкото това, което свързва двете страни, нараства недоверието и решението често не се разглежда като общ проблем.

Мортън Дойч описва **какво е типично за конфликтите**:

Комуникация

Комуникацията не е открита и искрена.

Информацията не е достатъчна или съзнателно е подвеждаща.

Расте неискреността и потайността.

На мястото на открита дискусия са заплахи и упражняване на натиск.

Възприемане

Изпъкват различия в интересите и убежденията.

По-ясно се възприема това, което разделя, отколкото това, което обединява.

Опитите на другия за постигане на помирение се възприемат като опити за манипулация, намеренията му се оценяват като вражески и злонамерени, самото му поведение се възприема едностранчиво.

Нагласа

Намалява доверието, расте недоверието.

Развива се скрита и открита враждебна нагласа.

Намалява готовността да помогнеш на другия.

Нараства готовността да използваш, злепоставиш, измамиш другия.

Отношение спрямо работата

Работата вече не се възприема като общо дело, което е най-добре да се свърши чрез поделяне на задачите, и все-

С какво се характеризират конфликтите?

ки един в зависимост от неговите сили и способности да допринесе за тяхното изпълнение. Всеки се опитва да направи това сам: той не изпитва нужда да се осланя на другия, не е зависим от него и по този начин се предпазва от опасността да бъде използван и експлоатиран.

Често конфликтите се възприемат като ситуации на борба, която трябва да бъде спечелена. Това разбиране разгръща една вътрешна динамика на конфликта, която затруднява или изключва мирното, конструктивно и лишено от насилие уреждане на конфликта. Изследвания сочат, че повечето хора са склонни да се водят от собствените си предимства и стриктно да отстояват собствената си позиция дори и когато започват да се открояват неуспехи. Този модел на поведение води до ограничаване на способността за възприемане и вземане на решение.

“Конфликтите се отразяват на начина ни на възприемане, на мислите и на представите ни толкова силно, че в хода на събитието вече не можем да виждаме правилно нещата в и извън нас”, пише Фридрих Глазл, професор в Залцбургския университет и ръководител на бързоразвиващи се консултантски компании. “Сякаш окото ни постепенно започва да се лъже, погледът ни върху нас и останалите хора в конфликта, върху проблемите и събитията, става ограничен и напълно едностранчив. Мислите и представите ни се подчиняват на влияние, което за нас остава неосъзнато.”

Същественият проблем на конфликтите се състои в постоянната опасност от **ескалацията** им, като при тяхното решаване се залага все повече на стратегии на власт и насилие. По този начин конфликтът по-трудно може да бъде управляван докато накрая излезе извън контрол, вълната на насилие вземе надмощие и по този начин се стигне до разруха и страдания. За дълъг период в бъдещето се отлага възможността за мирно съвместно съществуване.

Как ни променят
конфликтите?

Ескалация на конфликта

Ескалацията на конфликтите е опасна, защото:

- *конфликтите могат да попаднат извън контрол;*
- *на разположение са все по-малко алтернативи на поведение;*
- *все по-често се използва насилието като алтернатива на поведение;*
- *на първо място вече не са общите решения, а победата или провала на противника;*
- *осъществява се персонифициране на конфликта;*
- *надмощие вземат емоциите;*
- *водеща цел на действията стават унищожението и разрушаването.*

Ескалация и деескалация на конфликта

Споменатият Фридрих Глазл формулира девет степени на ескалация на конфликта, които описват динамиката на процеса на ескалация. Затова в рамките на конструктивното решаване на конфликти е важно на конфликтната ескалация да бъдат противопоставени степени на деескалация, да се намират отговори и възможности за действие на всяко ниво, да се ограничава насилието или то съвсем да се изключва и чрез преговаряне да бъдат постигнати решения. В случая реалистичното разбиране на конфликта и адекватното му възприемане са точно толкова важни колкото и съзнателното премисляне и планиране на собствените стъпки.

Деветте степени на ескалация на конфликта според Фр. Глазл

1. **Затвърждаване:** *Позициите се затвърждават и се стига до сблъсък между тях. Съзнанието за предстоящите проблеми води до напрегнатост. Въпреки това все още е налице убеждението, че напрежението може да се преодолее чрез разговори. Все още няма твърди партии или лагери.*
2. **Дебат:** *Настъпва поляризация в мисленето, усещането и волята. Появява се черно-бялото мислене, усещането за превъзходство, надмощие или обратното чувство.*

3. **Акции:** Убеждението, че "разговорите вече не помагат" става все по-силно и се следва стратегията на безспорните факти. Емпатията спрямо другия изчезва, расте опасността от погрешно интерпретиране на действията на другия.
4. **Images/Коалиции:** В "кухнята на слуховете" ври и кипи, поражда се стереотипи и клишета. Партиите се виждат взаимно в отрицателни роли и се борят помежду си. Протича вербуване на привърженици.
5. **Загуба на "лицето":** Стига се до открити и директни (забранени) нападения, които имат за цел изтриването, загубването на лицето, същността на противника.
6. **Стратегии на заплашване:** Нарастват заплахите, които се отправят и получават. Чрез поставянето на ултиматуми се ускорява ескалацията на конфликта.
7. **Ограничени унищожителни удари:** Противникът вече не се вижда като човек. Ограничените унищожителни удари се нанасят като "подходящ" отговор. Обръщане на ценностите: една собствена относително малка вреда се разглежда като успех.
8. **Раздробяване:** Интензивно като цел се преследва разрушаването и разпадането на вражеската система.
9. **Заедно в пропастта:** Стига се до тотална конфронтация без връщане назад. Приема се унищожаването на противника на цената на самоунищожението.

Общуване в конфликта

Стана ясно, че на базата на нагласите ни по отношение на конфликта, от изключителна важност за реакцията ни е умението да общуваме в конфликтна ситуация. Ефективното общуване е друга тема от материала, но тук само ще припомним:

- а) **Личностните качества**, които влияят на конфликтната ситуация
- б) **Елементите** на ефективното общуване:
 - задължителна двустранна обратна връзка

Умение за общуване в условията на конфликт

- *ефективното слушане с неговите техники - езикът на тялото (поза, изражение, поглед, мимики, жестове, дистанция), минималното вербално участие, задаването на отворени въпроси, перифразата, справянето с чувствата, обобщението.*
- *ефективното говорене - изричането на посланието, Аз-посланието, отстъпчивост и идентификация, правдоподобност, ценности и авторитети.*

Помощно средство за разбирането на конфликтите е техния **анализ**. Един такъв анализ прави опит не само да обобщи причините и поводите, а съдържа и първи опорни точки за методи на решение, при които се търсят допирните точки и се изследва начина на досегашното обработване на конфликти.

Анализ на конфликта

За да решаваме конфликти по конструктивен начин, първо трябва да ги разбираме. Конфликтът трябва да се очертае не само в неговата динамика, неговата форма и въздействие, но е нужно да се разбира правилно и начина на поведение на партиите по конфликта, стоящите зад тях интереси и потребности.

Винаги е особено важно да си припомним на каква степен на достоверност се основават информацията и опциите на действие. Тилман Греймс и Агнес Тандлер различават следните степени на достоверност:

Документална достоверност: *Устните и писмени следи, които е оставило дадено събитие: речи, протоколи, записки, формуляри, диплянки и т.н.*

Медийна достоверност: *Отразяването в медиите, което дадено събитие е предизвикало: статии във вестници, доклади по радио и телевизия, коментари, съобщения в новини, писма на читатели и т.н.*

Рефлексивна достоверност: *Обобщени доклади, анализи, научни изследвания и т.н.*

Дидактическа достоверност: *учебници, учебни материали и т.н.*

В даден конфликт винаги са преплетени различни по рода си интереси и потребности с различни степени на достоверност и различна възможност за оказване на влияние или власт. При анализа на конфликтите не става дума само за това да се обобщят различни информации и въздействия, а преди всичко за интерпретацията и оценката на тези информации. Тъй като комуникацията във всичките ѝ форми (вербална, символична, невербална) може да се разбира като ключ към конструктивната работа с конфликти, анализът на предпоставките за успешна комуникация е от особено значение.

Социалните психолози все по-често с право отбелязват, че сме в състояние да осъзнаем нещо едва тогава, когато имаме понятия, с които да го назовем и че можем да разберем нещо само тогава, когато разполагаме с модели на обяснение. Конфликтният анализ е свързан със систематизирането и предлагането на такива модели на обяснение.

За да разберем конфликтната ситуация ни е нужен специален анализ

Таблица за анализ на конфликтна ситуация

1. *Опитайте се да представите накратко основните събития, довели до конфликта (кратка история на конфликта):*
2. *Кои са участниците (страните) в конфликта:*
3. *Какви са техните декларирани позиции:*
4. *Какви са интересите, стоящи зад тези позиции (защо те са на тези позиции):*
5. *Какви са отношенията между страните в конфликта (минало сътрудничество или враждебност и т.н.):*
6. *Имат ли страните желание да намерят решение на проблема:*
7. *Принуждават ли ги обстоятелствата да търсят бързо решение или могат да протакат:*
8. *Какви външни фактори влияят на решаването на конфликтната ситуация:*
9. *Разполагат ли страните с достатъчно средства (ресурси) за решаване на конфликта (време, пари, експерти, информация...):*

10. Какво е в основни линии общественото мнение по конфликта (ако има такова):
11. Някоя от страните може ли да наложи едностранно своето мнение за решение:

Таблица за анализ на личен конфликт

1. Нека си припомним по-важните неща във връзка с този конфликт:
2. Какво специално ме засяга в тази конфликтна ситуация:
3. Защо тази ситуация е важна за мен (как се чувствам):
4. Какви са моите позиции, които съм заявил спрямо другите участници в конфликта:
5. Какви са моите истински интереси и потребности в тази ситуация:
6. Кои от моите най-важни ценности или убеждения са засегнати. Засегнато ли е моето лично достойнство и как:
7. Как аз виждам останалите участници в конфликта:
8. Какви са техните позиции, но и интереси и ценности:
9. Какво си мислят те за мен в тази ситуация:
10. Какво бих искал те да знаят за мен, което ще внесе повече яснота в отношенията ни:

4.2.2. Видове конфликти

НЕРЕАЛНИ КОНФЛИКТИ

Конфликт на информацията

От изкривяване на информацията или от липса на информация се получават противоречия. Практиката показва, че над 50% от конфликтите са заради изкривена или непълна информация. Конфликтът на информацията е от т. нар. "нереални конфликти". Единствената процедура за неговото разрешаване е коригиране и попълване на информацията.

Голяма част от конфликтите се дължат на изкривена или непълна информация

Конфликт на ценностите. Конфликт на отношенията

Естествено е, че за конфликта на ценности никога няма верен отговор. И той е нереален конфликт. Всеки има право да запази своята ценностна система или религия, а единственото решение на конфликта е да приемем, че другият си има своя гледна точка, но и той ще ни остави да имаме своя. В тази връзка, ако някога ви кажат, че се води война заради религии - не вярвайте. Сигурно е, че има някакви интереси, за които даже и воюващите може да не знаят.

Същият е подходът при решаването на конфликтите на отношенията, където е достатъчно да разбереш, че правилата на общуване и взаимодействие в друг кръг (група) са такива каквито са и не е нужно да се променят, защото не съвпадат с нашите възгледи и стереотипи. Така би се решил и казусът, който много писатели фантасти поставят - за срещата между представители на различни цивилизации. Така трябва да се решава и служебната несъвместимост между хора с различни стереотипи или просто с лична неприязън.

Специфичен случай на конфликти на ценностите и на отношенията са етническите конфликти. Особено значение в тяхното възникване, развитие, ескалация и управление има идентичността. Тя играе ключова роля във всяка конфликтна ситуация, тя е определяща във всяко конфликтно отношение. Динамиката на конфликта не може да бъде разбрана без динамиката на идентичността. Поради това се налага да се дефинира идентичността, да се изследва нейната интерпретация в конфликтни ситуации, да се проследят процесите, на които тя е субект и най-сетне – да се предложат определени политики на идентичност, които са насочени към превенция и избягване на етнически конфликти.

Изброените дотук конфликти се наричат **нереални (несъществуващи) конфликти**, защото за тях няма специални процедури за разрешаване. При тях просто се коригира грешният подход.

РЕАЛНИ КОНФЛИКТИ

Конфликт на процедурите

Конфликтът на процедурите се появява, когато се нарушават общоприетите правила и процедури и се решава чрез коригиране на нарушените формални процедури и спазване на правила, правилници, указания, устави и т.н.

Конфликт на структурата

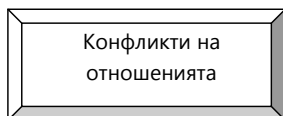
Представете си, че след корабкрушение сте попаднали с група хора на самотен остров наред океана. Нямаме проблеми с прехраната и водата, но в близката година не се очертава възможност да се приберете по домовете си. Никой от вас няма никаква длъжност, а и ще трябва да си създадете правила за съвместен живот, структура на вашето малко общество. Всички сте еднакво бедни (богати). Как ще разпределите растенията, с които се храните и с които си строите подслон. Как ще разделите ловните полета? Как ще си създадете йерархия?

Така се раждат конфликтите на структурата.

Конфликт на интересите

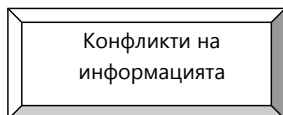
В самолет към африканска държава пътуват един до друг двама търговци - представител на японски автомобилен концерн и на австрийска химическа фирма. В непланиран разговор те неочаквано установяват, че отиват на едно и също място, с една и съща задача и са конкуренти. И двамата на всяка цена трябва да закупят яйца от рядка птица, количеството на които е изключително малко, а за следващата партида се чака цяла година. Изведнъж разговорът блокира. Те не знаят как да постъпят, въпреки че и двамата знаят колко много им трябва яйца и че връщането без тях ще им струва кариерата.

Това е един пример за много често срещаните конфликти на интереси.

Причини за конфликтите:

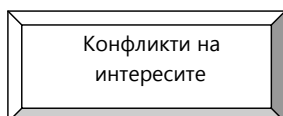
Конфликти на
отношенията

- лоша комуникация
- различни стереотипи
- негативно поведение



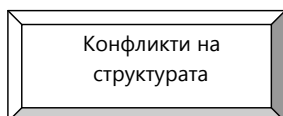
Конфликти на
информацията

- липса на информация
- дезинформация
- различни критерии



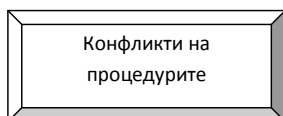
Конфликти на
интересите

- имуществени
- процедурни
- психологически



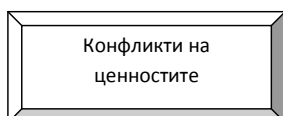
Конфликти на
структурата

- различни ресурси
- географски ограничения
- времеви ограничения



Конфликти на
процедурите

- нарушаване на правилата
- неясни цели
- прескачане на фази



Конфликти на
ценностите

- религия, идеология
- разлика в критериите за морал
- противоречиви ценности

Нива (наслаждане) на конфликти в политиката

Важно е да се знае, че истинският конфликт не е това, което се вижда на повърхността. Най-често в политиката страните (участниците) представят конфликта като нереален, но при добър професионален и задълбочен анализ става ясно, че под повърхността стои друг реален конфликт. Най-образният пример е честото представяне на войните като ценностен конфликт (религиозни, етнически и др. причини), а в основата стои или структурен конфликт или конфликт на интересите.

Ето два типични примера за нива (наслаждане) на конфликтите:

Първият:

- На интереси
- На информацията
- На ценности

Вторият:

- На структурата (интересите)
- На процедурата
- На отношенията
- ?

Важно е да се замислим какъв е редът за разрешаването им. Естествено е да се започне от повърхността, но разрешаване няма да има докато не се стигне до основния конфликт.

Стилове на поведение в конфликта

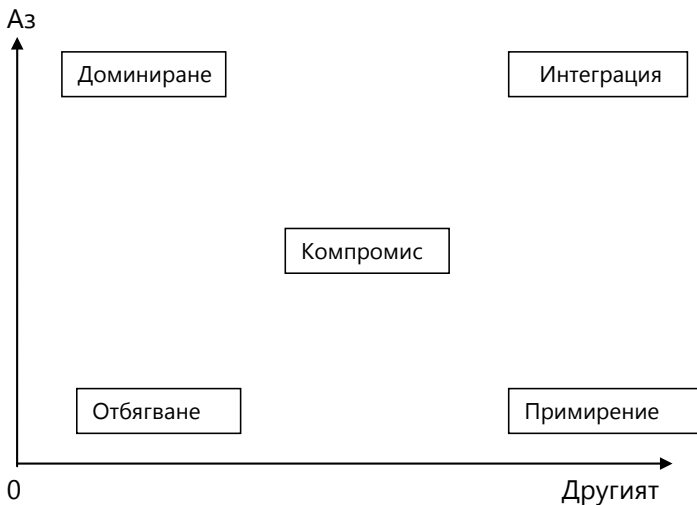
От първостепенна важност за управлението на конфликта е да се създадат умения за различаване на типовете конфликтни ситуации, а от друга страна, да се определи източника на конфликтността с цел да се намери реален път за туширане или градивно преодоляване на напреженията.

Крайната цел е създаване на нагласи за преодоляване на конфликти, за търсене на позитивни рационални решения във всяка конфликтна ситуация или просто – предварителното ѝ избягване. Познаването на скритите източници на конфликтност е най-важното условие да се откриват предварително, за да не се стига изобщо до конфликт и да доминира търсенят от всички комфорт на личността в отношенията ѝ с другия, с обществото - в неговите големи или малки групи.

Различните стилове на поведение в конфликтната ситуация се определят от степента на отстояване на собствените интереси и от решителността за разрешаване на проблема.

Тук е мястото да си спомним за **стратегията “печеля - печелиш”**, позната ни от темата за работните срещи. Точно при тази стратегия става въпрос за интегриране на интереси. Компромисът

не винаги е най-добрият вариант за поведение при управление на конфликтна ситуация, но в политиката често се налага.



4.2.3. Начини за решаване на конфликти

Конструктивното решаване на конфликти

Начинът, по който биват решавани конфликтите, зависи от това, как се разбира същността на конфликта и какви функции му биват приписвани в съвместното съществуване между хората. Когато конфликтите биват определяни като движеща сила на социалните промени, те осъществяват важна положителна функция - и нейната динамика би трябвало да бъде използвана за положителни промени. Когато конфликтите се възприемат по-скоро като пречещи или дори застрашаващи, те биват потискани и възприемани като неприятни, досадни компоненти.

Днес са необходими нови начини на мислене и действие, които отчитат това, че при конфликти могат да спеечат всички страни, но и всички могат да изгубят, и които признават това, че достойнството на другия трябва да бъде зачитано и по време на конфликта.

Подходът спрямо конфликтите, опитът, придобит от тях,

Конфликтите могат да бъдат решени

Как възприемаме конфликтите?

може да допринесе за по-широко разбиране на динамиката на конфликтите, както и за по-дълбокото разбиране за собствените начини на реакция. В по-широка степен влиянието може да се изрази в това, динамиката на конфликта в междучовешките отношения да не ескалира до прилагането на насилие, а познанието за конструктивното решаване на конфликти да се превърне в общочовешко благо.

В повечето случаи опитите за решаване на конфликти се ограничават в използването на традиционни методи, чиято не-ефективност отдавна е доказана. Към тях спадат и стратегии, които партиите по конфликта използват като реакция на враждебността помежду си (заплаха). Апелът за зачитането на етичните ценности и убеждения има за цел да се избегне ескалацията на конфликта. Тези стратегии водят до ситуативен отказ от открито разрешаване на конфликта, но в действителност не допринасят съществено за трайното преодоляване на причините, пораждащи конфликта или за намирането на конструктивни решения.

Възможностите за конструктивно решаване на конфликта зависят от характера на конфликта, както и от неговата степен на развитие и ескалация. Трябва да се има предвид и това дали става дума за отделни лица, групи или институции, или става дума за обществено или дори международно ниво, както и това дали конфликтът е латентно съществуващ или вече е проявен с елементи на насилие.

Подходът спрямо конфликтите може да служи като превантивна стратегия срещу възникването на явни конфликти или може да смекчи остротата на конфликтния потенциал, така че конфликтът да протече възможно най-ненасилствено и да се намалят негативните последствия за всички участващи в него.

Един от най-трудните въпроси е да се отстранят структурните причини на даден конфликт или да се постигне премахване на различията и напрежението между партиите по конфликта. Това се случва рядко. Основното е решението да е съобразено с основните потребности на двете страни.

Институтът за педагогика на мира в Тюбинген формулира 10 правила за конструктивно решаване на конфликти:

1. Отказ от насилие

Когато даден конфликт заплашва да ескалира или вече е ескалирал, висша повеля остава отказът от нанасяне на физическа вреда или заплаха спрямо противника.

2. Смяна на гледната точка

Едностранчивото отправяне на вина силно затруднява конструктивното отношение спрямо конфликтите. Когато конфликтът се възприема като общ проблем, се откриват нови гледни точки.

3. Готовност за разговори

Без контакт с другата страна на конфликта са затворени пътищата за намаляване на потенциалната възможност от ескалиране на конфликта. Разговорите могат да доведат до едно първоначално дефиниране на предмета на конфликта. Шансът е, че опасността от недоразумения силно намалява.

4. Способност за водене на диалог

Чрез диалога двете страни почват да възприемат себе си като партньори в конфликта. По този начин расте готовността да се търси взаимно решение.

5. Посредничество

Когато даден диалог не се осъществи, положението в никакъв случай не е безнадежно. Често в такава ситуация е основателно да бъде помолена да посредничи "трета партия".

6. Доверие

Решаването на конфликтите се нуждае от доверие. Затова трябва да се избягват едностранни действия и поведението трябва да бъде прозрачно.

7. Fair Play-правила

За решаването на конфликта се установяват общи правила. Те обхващат всички аспекти на взаимните отношения и предвиждат участниците в конфликта да се държат честно едни спрямо други.

Как да решаваме конфликти по конструктивен начин?

8. Емпатия

Посредством диалога и чрез посредничеството е възможно да се разберат гледните точки и интереси на страните в конфликта и да се имат предвид при собствените ни действия.

9. Допирни точки

Двете страни открояват все повече допирните точки, а не различията. На преден план излизат общите неща в съответните убеждения и ценности.

10. Изравняване на интересите и помирение

Развива се ново отношение между партиите по конфликта. В идеалния случай се намира решение, с което поне отчасти задоволени интересите на двете страни. Възможно е помирение.

Трансформация на конфликта

Йохан Галтунг подчертава, че би било наивно да се вярва, че всички конфликти могат да бъдат решени по задоволителен начин. Много конфликти трябва да прераснат (да бъдат трансформирани) в такива структури, които не произвеждат още насилие, без по този начин те да бъдат решавани:

“Налице са основания да вярваме, че съществува едно крайно състояние, един последен стадий, в който конфликтът или бива решаван или страните се предават и го определят като безнадежден и вечен. Дадено решение на конфликта може да се дефинира като нова формация, ново образувание, което (1) е приемливо за всички страни и (2) може да бъде приложено от всички страни.»

В жизнените цикли на конфликта без съмнение има и фази, които могат да бъдат наречени “решения”, когато те отговарят на горните два критерия. Но по принцип трансформацията на конфликта е безкраен процес. Всички противоречия могат да изплуват отново, могат да възникнат нови. Решение под формата на стабилна, трайна формация, в най-добрия случай е целта за известно време. Много по-важно е постигането на определен капацитет

на трансформация, т.е. способността така да се подхожда спрямо трансформациите, че те да останат трайни и ефективни.

Нормите на конфликта според Ганди

Определи точно конфликта!

- Изложи ясно целите си!
- Опитай се да разбереш целите на противника си!
- Подчертай общите и постигнатите цели!
- Представи обективно определящите конфликта факти!

Подхождай положително спрямо конфликтите!

- Придай на конфликта положителен нюанс!
- Разглеждай конфликта като възможност да срещнеш противника!
- Разглеждай конфликта като възможност да промениш обществото!
- Разглеждай конфликта като възможност да промениш самия себе си!

Решаване на конфликта

- Не използвай насилие!
- Откажи се от действия, които раняват и разрушават!
- Лиши се от думи, които раняват и разрушават!
- Лиши се от мисли, които раняват и разрушават!
- Не причинявай вреда на собствеността на противника!
- Прави добро дори на този, който ти причинява зло!
- Действай по целенасочен/съобразен начин!
- Бъди готов да дадеш жертви!
- Избягвай да строиш изкуствени фронтове!
- Избягвай излишни безчинства!

Решения на конфликти

- Доведи конфликта до решение!
- Концентрирай се върху съществените, а не несъществените неща!
- Възприемай себе си като човек, който греши!
- Покажи щедра нагласа спрямо противника си!
- Прелом, а не принуда!

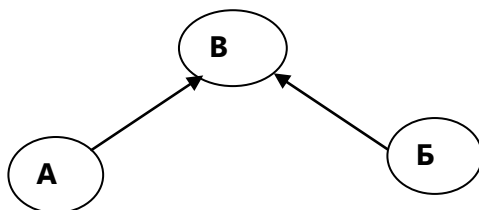
Правилата на
Ганди

Решаване на конфликти без сътрудничество**Война. Арбитраж. Съд**

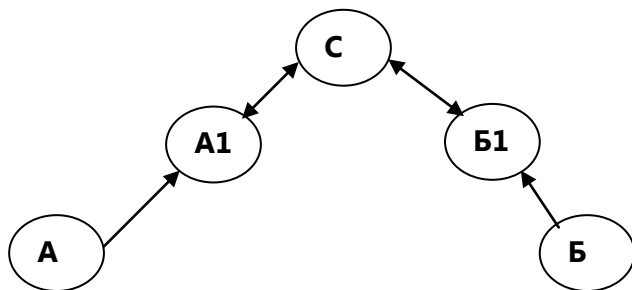
Харесват ли ни или не, тези три начина на решаване на конфликти съществуват и трябва да се знае, че съществуват.



Войната е всеки насилствен път за решаване на конфликт - от махленското сбиване, през рекета до световните войни.



При **арбитража** и двете страни отиват при страна В, която с авторитет или със силата си решава проблема по свое усмотрение. В нашия случай е арбитърът.



Съдът се различава от арбитража по това, че там конфликтующите страни са представени чрез посредничеството на адвокати. Но и там решението не се взема от засегнатите страни, а от съдията. Затова продължава да я вярно твърдението, че **и най-добрата присъда е по-лоша от най-лошото споразумение**.

Решаване на конфликти чрез сътрудничество

Предпоставки за конструктивно решаване на конфликти

Да се промени принципната гледна точка относно решенията на конфликти: Конфликтите не трябва да се разглеждат от гледна точка на личната облага и загубата за противника, а от гледна точка на общите преимущества и ползи. Това означава, че конфликтът още от началото се решава така, че двете партии да постигнат частично своите цели.

Отказ от заплахата и употреба на насилие: Обичайните модели на комуникация на заплахата и отправяне на обвинения трябва да се заместят от кооперативни модели на разбирателство и изясняване на позициите. Неотменна предпоставка за деескалацията и конструктивното решаване на конфликта е да не се употребява насилие и да не се заплашва с насилие.

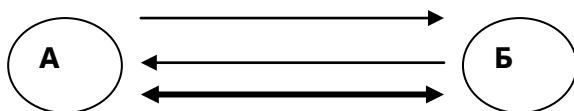
Да не се представя собственото мнение като единствено правилното: Тъй като притъпяването на способността за възприемане е типична характеристика при ескалиращи конфликти, собственото възприемане и интерпретация на събитията не трябва да бъде абсолютно налагано, по-скоро то трябва да се подложи на тест и корекция, за да се очертае собственото участие в конфликта. Готовността за това вече е важна стъпка за признаването на правата на другите конфликтни партии.

Да разглеждаме конфликта през призмата на общата полза

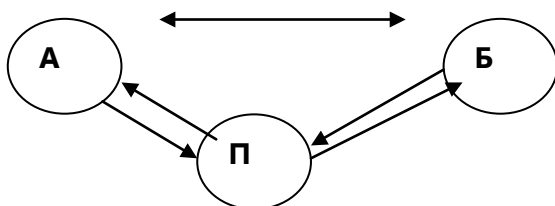
Намесата на трета партия: *Пробата, тестването на възприятието най-точно може да се осъществи чрез намесата на независима трета партия, медиатор. Като доверена инстанция тя може да допринесе за това, да се погледне на нещата от по-обща гледна точка. Но това не е достатъчно, трябва да има и воля за намиране на подходящо решение.*

Съвместни разговори вместо категорични факти: *Предоставянето на факти поначало въздейства ескалиращо върху протичането на конфликта, тъй като противниковата страна не може да ги приеме, без да загуби част от собствените си позиции. За да могат да се реализират съвместни разговори, често са необходими предварителни разговори, по време на които да се поставят основите за по-нататъшни срещи и разговори и да се прокара път за преговори. Те способстват за освобождаването от прекалено високи, нереални очаквания за успех. В последните години те навлязоха в политическата култура под формата на "кръгли маси".*

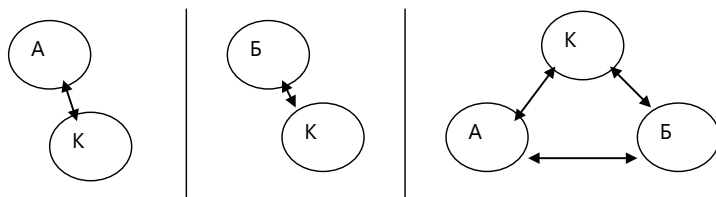
Решенията трябва да са ориентирани спрямо тези, които ще носят последствията: *Решенията на конфликтите не трябва да се диктуват само от интересите на силните партии. Те трябва да са такива, че да предоставят предимства на възможно най-много страни и по този начин да не се превръщат отново в изходна точка за нови конфликти. В по-дълбок план те трябва да способстват за премахването на структурното насилие и трябва да отговарят на етичните норми.*

Преговори. Посредничество. Консултиране

При **преговорите** сме свидетели на пряко обсъждане на конфликта от страните и те вземат колективно решение, а не някой друг вместо тях.



И при **посредничеството** конфликтующите страни вземат решението, но посредникът предварително разговаря с всяка от тях. Той уточнява правилата. Осигурява съгласие за обща среща. Улеснява процеса на общуване. Изследва заедно с тях ветрилото на възможностите. Той върши работата си преди етапа на вземане на решение. Посредничеството (медиацията) е сериозна наука, сериозно изкуство и дълга тема за обучение.



Консултирането е разновидност на посредничеството, при която консултантът поотделно консултира проблемите на двамата конфликтующи и чак след това договаря обща среща.

Преговорите -
път за решаване
на конфликт

Посредничество
и консултиране

Осемте правила при консултиране:

1. Придържай се към "тук и сега".
2. Бъди съпричастен.
3. Не давай оценки.
4. Не давай личен съвет.
5. Не поемай отговорност за проблемите на друг човек.
6. Не задавай въпроси, започващи със "Защо?".
7. Не тълкувай, когато перифразираш.
8. Справи се първо с чувствата.

4.3. Водене на преговори

Преговорите и посредничеството са двата основни начина за разрешаване на конфликти със сътрудничество в политиката.

Накратко ще направим преглед на същността и процедурите в тези два подхода, доколкото те се налагат най-често в политическия процес и политическото всекидневие. И двата начина са свързани с т.нар. убеждаваща комуникация, което ще рече – с обратната връзка, ефективното слушане и ефективното говорене.

4.3.1. Видове преговори

Преговорите биват два вида:

- 1) основани на позиции
- 2) основани на интереси

Преговори, основани на позиции ("Позиционни преговори")

Позиция: Решение на проблема, което предлага едната страна.

Цел: Стратегия, насочена към задоволяване на собствени интереси за сметка на интересите на противника, и налагане на собствено решение.

Характерни черти:

- *Двете страни тръгват от определени позиции*
- *Отношенията между страните нямат никакво значение*
- *Отстъпките се разглеждат като признак на слабост*
- *Борбата се води до край ("Моето решение е единствено добро и правилно")*
- *Другата страна се приема като опонент, а не като партньор.*

Целта е да се спечели повече, без оглед на средствата за постигането ѝ.

Правила на позиционни преговори:

- *Определи какво искаш да постигнеш (избери минимален и максимален вариант)*
- *Обмисли запасен вариант (серия от позиции, в които има логика)*
- *Тръгни от по-лек въпрос, по който може да се постигне съгласие*
- *Позволи на другата страна да обоснове изходните си позиции*
- *Опитай да постигнеш компромис, когато печалбите и загубите са подходящи за теб*

Негативни характеристики на позиционните преговори:

- *Ниска степен на разкриване на страните.*
- *Блъфване и дезинформиране (неетични стратегии).*
- *Прояви на деструктивност и поляризиране.*
- *Ниска степен на доверие.*
- *Предпазване от правене на отстъпки.*
- *Фокусиране не върху интересите на предлаганите страни, а върху предлаганите решения.*

Позиционни преговори - специфични и правилна на водене

Много често в политическия процес се наблюдава използването на позиционни преговори за манипулиране на общественото мнение, за демонстрация на „диалогичност и конструктивност“ пред публиката – например: *Мнозинството води консултация за бъдещи политики с малцинството, но в крайна сметка провежда онова, което си е наумило, без да се съобразява с изразеното от опонентите мнение.*

Типично поведение при конфликти и алтернативи

(разработка на Роджър Фишер и Скот Браун)

Средства на оказване на натиск	Алтернативи
Лично нападам другите.	Заемам се с проблема.
Разглеждам воденето на преговори като състезание.	Разглеждам преговорите като път за намиране на общо решение на проблема.
Водя се от определен момент, факт от миналото.	Оставам отворен за убедителни аргументи.
Не променям позицията си.	Опитвам се да разбера техните интереси.
Ограничавам опциите на "или/или".	Предлагам множество решения и възможности.
Опитвам се да пречупя волята на другия.	Опитвам се да ги убедя с честни аргументи.
Оказвам натиск върху другите и им отнемам възможността да избегнат натиска.	Предлагам възможности за балансиране, наваксване.

*Когато целта е наистина да има споразумение и да се свърши работа, се провеждат **преговори, основани на интересите** ("Печеля-печелиш")*

Интерес: Отношение на страните към спорния въпрос.

Цел: Стратегия, насочена към задоволяване на колкото може повече интереси на всички преговарящи.

Какво поведение да предпочетем при водене на преговори?

Към формулата "Печеля - печелиш"

Основни принципи:

- 1. Отделяне на личността от проблема**
 - вниманието се насочва към спорните въпрос, а не към личността на участниците
 - проблем - предметът на преговорите
- 2. Съсредоточаване върху интересите на страните, а не върху техните позиции**
 - позиция - конкретното решение, което дадена страна предлага по спорния проблем
 - интерес - отношение на всяка от страните към проблема
- 3. Търсене на различни варианти преди да бъде взето решение**
 - обсъждане и търсене на широка гама от решения за осъществяване на общите и съгласуване на различаващите се интереси
 - определяне на възможности за взаимна изгода и за бъдещо сътрудничество
- 4. Използване на обективни критерии (стандарт) за оценяване на вариантите**
 - намиране на взаимни интереси
 - удовлетворяване на интересите
 - възможности за вземане на решения
 - стандарт - характеристика, която позволява да се оценят възможностите
- 5. Вземане на решение с консенсус.**

За всеки политик и политически експерт е важно да различава същността на понятията позиция и интерес. Най-лесно това става, осъзнавайки на кой въпрос търсим отговора:

На въпроса: „Какво иска?“ съответства позицията.

На въпроса: „Защо го иска?“ – интересът.

Кога можем да разчитаме на успех?

Условия за успешно провеждане на преговори

- *Идентифициране на страните, имащи отношение към разглеждания проблем*
- *Взаимозависимост*
- *Готовност за преговаряне*
- *Средства за въздействие или начини за постигане на целта*
- *Съгласие относно спорните въпроси и някои интереси*
- *Желание за постигане на решение*
- *Непредсказуемост на изхода*
- *Съществуване на краен срок за постигане на решение*
- *Липса на значими психически бариери за постигане на решение*
- *Спорните въпроси да бъдат годни за преговаряне*
- *Участниците в преговорите да имат правото да вземат решение*
- *Желание за компромис*
- *Споразумението да бъде разумно и осъществимо*
- *Външни фактори, благоприятстващи вземането на решение*
- *Наличие на ресурси за водене на преговори (личностни умения, време, средства)*

Критерии и видове поведение

Критерии за оценяване на процеса на водене на преговори:

1. *Да води до постигане на мъдро споразумение*
2. *Да допринесе за подобряване на отношенията между страните или поне да не ги влошава*
3. *Да бъде ефективен*

Видове поведение в процеса на преговорите:**I. Меко поведение в преговорите**

- целта е постигане на споразумение
- участниците се възприемат като приятели
- обичайни са взаимни отстъпки
- участниците не укриват намеренията си
- често се променят позициите, дори с цената на едностранни загуби

II. Твърдо поведение в преговорите

- целта е победа на всяка цена
- участниците разбират процеса като битка
- отсъства доверие към другия
- използват се заплахи
- участниците блъфират относно собствените намерения
- страните взаимно си оказват натиск
- участниците държат само на своето решение

III. Принципно водене на преговори

- целта е въпросите да се решат по същество
- търси се взаимна изгода
- твърди по отношение на същността - меки по отношение на хората

Различни варианти на водене на преговори

4.3.2. Етапи на преговорите**Етапи на водене на преговорите:****I етап: Подготовка**

1. Избор на подхода за преговорите.
2. Анализ на потребностите и интересите
 - по отношение на обекта
 - по отношение начините
 - по отношение междуличностните отношения
3. Информационно осигуряване
4. Изграждане на собствен екип (да се търси равновесие между стабилизиращи и дестабилизиращи участници)

Последователност на протичане на преговорите

5. Уточняване за какво ще се преговаря

II етап: Протичане на преговорите

1. Установяване на ясни правила
2. Идентифициране на проблема - излагане на интереси, критерии, варианти за решения
3. Тактика на преговаряне
 - преговорно "Жиу-жицу" (постигане на преимущество за сметка на използване силата на противника чрез непотвърждаване на очакваното стереотипно поведение)
 - разпознаване на непочтените ходове на другата страна
 - разграничаване на хората от проблемите

III етап: Вземане на решение

1. Ясна формулировка
2. Уточняване на сроковете
3. Хора

Фази на поведение при водене на преговори:

(1) ОТКРИВАНЕ	Успокойте обстановката, създайте контакт (размяна на ритуали), определете правила и процедури
(2) ОПРЕДЕЛЕТЕ ИНТЕРЕСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ	Хайде да свършим работа Обменете информация, разграничете хората от проблемите, получите информация - активно слушане, предайте информация - ефективно говорене, отделете интересите от позициите
(3) ОБОБЩЕТЕ И ДОРАЗВИЙТЕ	Можем да се разберем Повторете общата формулировка на проблема, изложете основните интереси на всяка от страните
(4) СЪЗДАЙТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ВЗАИМНА ПЕЧАЛБА	Да вземем решение Открийте възможности за решение чрез мозъчна атака, действайте творчески, направете оценка на предложените решения

(5) ПОСТИГНЕТЕ КОНКРЕТНИ СПОРАЗУМЕНИЯ	Подберете взаимно приемливи решения, постигнете конкретни споразумения: кой? кога? къде? как?
---------------------------------------	---

Неетични похвати при преговори

Неетични похвати при преговори	Как да се справим
1. Умишлена заблуда	
а) неверни факти	търсим потвърждение за изнесените факти
б) съмнителна компетентност	проверете докъде точно се простират пълномощията на другата страна
в) неясни намерения	предвидете предварителни клаузи или уговорки в самото споразумение
2. Психологическа война	
а) стресови ситуации	ако прецените, че физическите условия (шумно, горещо, студено, невъзможност да се консултирате с човек от екипа си, чужд терен) вредят на преговорите, веднага го обявете открито
б) игра на добри и лоши	<ul style="list-style-type: none"> • изяснете защо и "добрият" и "лошият" смятат положението си за приемливо и справедливо
в) заплахи	<ul style="list-style-type: none"> • подчертават рисковете и за заплашващия • не обръщате внимание
г) лични нападки	<ul style="list-style-type: none"> • поставяте въпроса открито
3. Позиционен натиск	
а) отказ от преговори	<ul style="list-style-type: none"> • определяне на предварителни условия за участие в преговорите • директно обсъждане на отказа с другата страна • предложете преговори чрез трети страни, писма, срещи и др.

Внимание! Неетични похвати в хода на преговорите!

б) крайни искания	<ul style="list-style-type: none"> открито ги попитайте: какво искат да постигнат продължавайте да питате, докато и на тях това им се стори нелепо
в) ескалиращи искания	<ul style="list-style-type: none"> настоявайте за прилагане на принципи поискайте почивка, за да избегнете импулсивна реакция и да обмислите
г) тактика на блокиране	<ul style="list-style-type: none"> тълкувайте смисъла на предложението и ако целта му е да ви блокират, опитайте се да му дадете друг смисъл, който го отслабва и омаловажава шегувайте се и не вземайте на сериозно тези опити
д) коравосърдечен партньор	<ul style="list-style-type: none"> убедете ги да се съгласят с вас говорете директно с "коравосърдечния"

Възможни пречки за създаване на голям брой варианти за решение в процеса на преговори:

1. Незрели преценки - критичното чувство доминира, пренася се върху всяка идея и спъва въображението.
2. Преждевременно затваряне за нови решения - идея, че начинът е само един.
3. Разглеждане на ситуацията от позиция "или-или" - идея, че може да спечели или само единият, или само другият.
4. Всяка от страните е загрижена главно за собствените си непосредствени интереси - емоциите пречат на обективността; нежелание за приемане основателността на другата гледна точка.

Как да се преодолеят пречките?**1. Разграничете двата процеса**

- Създаване на решения
- Оценяване на решенията

2. Разширете диапазона на предлаганите решения

- Увеличете броя на възможните решения - по ситуацията, по подхода, по действията
- Погледнете през очите на различни експерти
- Предложете споразумения с различна сила - по процедурата и по съществуване
- Променете обхвата на предлаганото споразумение - разделяне на по-малки части, разширяване

3. Търсете ползата за всички страни

- Набележете споделените интереси и ги представете като обща цел
- Използвайте дори и различията за постигане на споразумение
- Проявете интерес към предпочитанията на другата страна

4. Намерете начини за улесняване решенията на другата страна

- Създайте възможности, които да променят стоящия пред другите избор и то така, че взетото от тях решение да е благоприятно за вас

Справяне с пречките при преговорите

Какво по време на воденето на разговор е от полза и какво не?**Полезно и деескалиращо въздействия**

съзнателният поздрав, сбогуване

контактът с очите

да се аргументираш и обосноваваш

Неполезно и ескалиращо въздействия

липсата на поздрав, сбогуване

липсата на контакт с очите

да се оправдаваш

да разбираш другия	да отправяш обвинения
да можеш да убеждаваш	да се отмяташ
да се стремиш към одобрение	да говориш с другия
да питаш	да искаш да убедиш другия
да дадеш израз на личната си ангажираност	да не показваш интерес
да не прекъсваш	да се хващаш за думата
да избягваш предизвикателни думи	да употребяваш предизвикателни думи
обърната към др., открита стойка на тялото	отвърната от др., затворена стойка на тялото
хумор	без хумор, вгорчено
да разполагаш с време	да нямаш време
да възприемаш сериозно обратните аргументи	да виждаш само собствената си страна
да правиш разлика между личност и предмет	лични нападки

4.3.3. Медиация - посредничеството при конфликти

Понятието медиация има латински произход - "mediare" (посреднича). Медиацията има предвид посредничеството при конфликти чрез непартийни, неутрални трети страни с цел постигането на приемливо от всички страни общо решение на проблема.

Исхожда се от опита, че в определен момент динамиката на ескалацията на конфликта не може да бъде овладяна от страните по него. Трета партия, която се приема от всички страни, трябва да се намеси.

Моделите на медиация обикновено се основават на извода, че конфликтите могат да бъдат решавани ефективно тогава, когато на предна позиция стоят интересите, а не правото или властта. Тази теза е развита в университета в Харвард и се определя като "модел Харвард".

Решаването на конфликти чрез медиация е по-широко

разпространено отколкото общо се счита - при семейни и брачни спорове като бракоразводна или наследствена меидация, в сферата на наказателното дело като обезщетение извършител-жертва, в областта на екологията като екологична медиация, в политиката като "кръгли маси" или в училище като програми за изглаждане на спорове учител-ученик.

Принципи на медиацията:

- *базира се на доброволността*
- *присъстват както двете страни по конфликта, така и трета, непартийна страна*
- *решението трябва да бъде формулирано със съзнанието за отговорност от двете страни, то трябва да бъде утвърдено писмено*

Концепцията на Харвард

Съществуват няколко принципни начина за уреждането на конфликти: чрез балансиране на интересите, чрез прилагане на правото и чрез употреба на власт. Преговори за решаване на конфликта е първият начин; предизвикването на съдебна инстанция е втори метод. Когато се стигне до война, става дума за третия начин на уреждане на съществуващ спор. Изхождаме от това, че ориентираният към постигане на баланс между интересите подход не изисква толкова много средства и е по-ефективен отколкото правен спор, който пък от своя страна е по-изгоден от гледна точка на средствата, употребени за откритата борба за власт.

Шест правила за прилагането на изгодна от гледна точка на средствата система за решаване на конфликт:

1. *Поставете в центъра на преговорите интересите на двете страни по конфликта.*
2. *Развийте идеи, методи, които да предразположат страните по конфликта да седнат на масата за преговори.*

"Моделът
Харвард"

3. *Планирайте изгодни, основаващи се на правото и властта методи, в случай, че предвидените от вас методи не се окажат успешни.*
4. *Консултирайте засегнатите страни и им дайте възможност за обратен коментар, реакция, за да се избягат дългосрочни конфликти.*
5. *Подредете различните подходи, методи според средствата, които са нужни като започнете от най-ниските до най-високите средства.*
6. *Обръщайте внимание върху мотивацията на участниците, техните качества и средствата, които са на тяхно разположение.*

Даден конфликт се решава много по-успешно, когато на преден план са интересите. Всички участващи в конфликта имат полза, когато страните решават въпроси от по-маловажно естество, съпоставени спрямо въпроси от съществено значение.

Балансът между интересите носи като цяло и на двете страни по-голямо удовлетворение отколкото определянето на позициите на правото и властта. Удовлетвореността на страните се отразява положително в дългосрочен план върху техните взаимоотношения и намалява опасността от разгарянето на нови конфликти.

Въпреки посочените предимства не е възможно, нито пък това е целта, всички конфликти да бъдат решавани чрез изравняване на интересите. За да се определят законовите граници, в които е възможно дадено решение, е нужен правен метод. Непознаването на законите също може да утежни преговорите, както и непознаването на позициите на властта. Ако дадена партия иска да демонстрира, че съотношението на властта се е изместило в нейна полза, тя ще стигне до убеждението, че само една открита борба за власт може да доведе до яснота.

По-изгодно е, когато хармонизирането на интересите е единственият начин на уреждане на конфликта, но пък от друга страна само едно съдебно решение може да реши окончателно

и с всеобща валидност въпрос от обществен характер. От гледна точка на обществото, поне в някои от случаите, за предпочитане е съдебен метод пред преговори за балансиране на интересите.

Повечето конфликти би трябвало да се уреждат чрез балансиране на интересите. В някои от случаите - с прилагането на съдебни методи, и най-малко при прибавяване до властта като инструмент. Системата на решаване на конфликтите трябва да е насочена към това, да се намаляват разходите и да се намират задоволителни, трайни решения.

Процес на посредничество (медиация)

Подготовка

Начална декларация (монолог) на посредника

Начални изявления на страните:

- определяне на проблема
- изявяване на желание за постигане на споразумение
- определяне на интереси.

Определяне на дневния ред

Решаване на проблеми

- Преглед на интересите
- Създаване на предложения/варианти
- Оценка на вариантите
- Избор на вариант(и)/модификация

Крайно договаряне

- План за приложение
- План за контрол

Проект за споразумение (преглед на проекта)

Крайно подписано споразумение

Как протича процесът на медиация?

Монолог на посредника

Въведение

Цел на посредничеството

Какво представлява посредничеството

- Доброволен процес
- С поверителен характер

Какво прави
посредникът?

Роля на посредника

- Неутрален
- Безпристрастен
- Фасилитатор (улеснител)

Роля на страните

Преглед на процеса

Въвеждане на основни правила

Право на страните на вътрешни (закрити) заседания

Получаване на съгласие на страните да се започне.

От полза могат да бъдат различни помощни средства:

Предварителни разговори / Рамкови разговори: Служат да се прокарат пътища, да се установят места, срокове, методи, без да се третира конкретно конфликта.

Друга (неутрална) среда: По този начин нито една страна не притежава предимството на домакин. Една променена външна рамка може да промени и връзките.

Специфични, признати правила: Неструктурираната комуникация между конфликтующи партии може лесно да прерастне в неконтролируема ескалация. Прилагането на установени, договорени правила прави възможен отново взаимния контакт.

Трето лице/трети лица: Те играят ролята на катализатори. Те внимават за спазването на правилата и се опитват да допринесат за постигане на яснота, без да заемат определена позиция или да се ангажират с конкретни въпроси.

Правила на комуникация предоставят помощ при конфликтни ситуации

- *да говориш от свое име, в "аз"-форма.*
- *да бъдеш конкретен, да не обиждаш другия, да не го нараняваш и провокираш.*
- *да разбираш потребностите на другия.*
- *да не се отклоняваш от темата.*
- *да оставяш другия спокойно да се изкаже, да не го прекъсваш.*
- *да търсиш общо решение.*
- *да се придържаш към установените правила.*

ЛИТЕРАТУРА

Ангел, А., Основи на мениджмънта, София, 2000.

Благоев, В. Маркетинг. София 2000

Бланчард, К., Зигарми, П., Зигарми, Д., Лидерството и едноминутният мениджър, 2011.

Бонгран, М. , Политическият маркетинг, София, 1991.

Водене на съвещания, Interaction Associates Inc., София, 1987.

Вълчев, Р., Практически системи за решаване на конфликти. Издание на Фондация "Водене на преговори и решаване на конфликти", София, 1994.

Вълчев, Р., Светът на конфликта. Помагало за треньори на психолого-педагогически тренинги, София, 1995.

Галтунг, Й., Разрешаване на конфликти, Сиела 2005.

Данчев, Н. Общуването – начин на живот, съдба, спасяване и съхранение, Габрово, 2005

Джей, Р., Създайте страхотен екип, 2000

Джонев, С., Социална психология, том 2: Общуване и личност, С., 2000.

Димитров, Д., Управление на конфликта, С., 2005

Дойч, М., Център за решаване на конфликти в училище, сп. Отворено образование, бр. 3, 1993.

Доусън, Р., Тайната на успешните преговори, Световна библиотека 2010.

Дракър, П., Новите реалности. София 1992

Канев, Д. (съст.) Политически мениджмънт, София 2000

Канев, Д. (съст.) Мениджмънт и комуникация в политиката, София 2006

Кенеди, Г., Всичко може да се договори: Как винаги да постигате най-добрата сделка, Локус, 2008.

Котлър, Ф. Котлър за маркетинга. София 2000.

Ландсбърг, М., Основи на лидерството, 2002 г.

Левинсън, Х., Психология на лидерството, Изд. Класика и стил, 2009.

Манев, М., Медиацията и гражданският процес, С, 2004.

Маринов, М., Консултиране на връстници и намеса при криза. Издание на Сдружение "Как си приятелю?", София, 1997.

Маринов, М. Мозъчната атака. Издание на Сдружение "Как си приятелю?", София, 1997.

Маринова, Е., Маркетинг - продукт, реклама, София, 1992.

Мартин, Д., Манипулирование встречами. Минск 1997

Пелерин, Ч., Как НАСА създава екипи, Инфодар, 2011.

Петев, Т., Комуникационната спирала - трансформации и конфликти, Аскони-Издат, 2009.

Пийлинг, Н., Брилянтните преговори, Агат-Ах, 2008.

Политический менеджмент. Москва 2004

Ралева, Н., Канева, Л., Политически маркетинг: въведение в проблематиката, сп. Политически изследвания, бр. 2, 1993.

Рийс, А., Траут, Д., Неизменните 22 закона на маркетинга, София, 2000.

Спийкман, Дж., Хогън, К., Скрито убеждаване, СофтПрес, 2001.

- Стаматов, Р., Психология на общуването, Хермес, 2008.
- Стюард, Д., Шамдасани, П. Фокус-групи. Теория и практика. София 2001
- Тъкман, Б., Дженсън, М., Изследвания на групата и организацията, 1977 г.
- Ферел, П., Маркетинг - концепции и стратегии, София, 1994.
- Фишер, Р., Юри, У., Изкуството на преговорите – да достигнем до ДА, София, 2000.
- Фотев, Хр. Границите на политиката, С., 2001
- Христов, Ст., Стратегически мениджмънт. София 2000
- Belbin, M., Team Roles at Work, 1993
- Bennis, W. On Becoming a Leader. Reading, 1989.
- Blum, S., Schubert, K., Politikfeldanalyse, Wiesbaden 2009
- Boyett & Boyett, The Guru Guide, NY, 1998.
- Burnham, P. , Lutz, K., Grant, W., Layton-Henry, Z., Research Methods in Politics, Palgrave Macmillan 2008
- Deutsch, M., Konfliktregelung. München 1976
- Dunn, W., Public Policy Analysis, Englewood Cliffs 1994.
- Galtung, J., Frieden mit friedlichen Mitteln, Hagen, 1997
- Gardner, H., Leading Minds, London 1996.
- Glasl, F., Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1992
- How to Build a Successful Team, INFO-LINE issue 9212, ASTD, December 1992

Johnson, J., Joslyn, R. Political Science Research Methods, Washington 1991.

Kottler, J., What Leaders Really Do, Boston 1999.

Prittwitz, V. Politikanalyse, Opladen 1994

Schlichte, K., Einführung in die Arbeitstechniken der Politikwissenschaft, Opladen 1999

Teams und Typen, Wege zur besserer Zusammenarbeit in Gruppen, 1996, Bonn

Ury, W., Brett, J., Goldberg, S., Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich. Frankfurt/New York 1991

Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer, 1997, Bonn,



ДОБРИН КАНЕВ е доктор по философия и доцент по политически науки в НБУ. От 2002 г. до 2012 г. е секретар на Президента на републиката по изследвания и анализи. Има постоянен изследователски интерес към проблемите на съвременната социалдемокрация като е публикувал книгите „От Годесберг до Берлин. Програмите на ГСП“ (1997), „Социалдемократията – “класическият модел” (1998), „Новата социалдемократия” (1999), „От Берлин до Хамбург. Програмни дебати в германската социалдемократия през ХХІ век” (2008). Научен ръководител е на Школата по политически мениджмънт и съставител на книгите „Политически мениджмънт” (2001) и „Мениджмънт и комуникация в политиката” (2006).



ЛИЛЯНА КАНЕВА е доцент и доктор по история. Директор е на Центъра за исторически и политологически изследвания при НС на БСП. Преподавала е политически маркетинг и политически мениджмънт в СУ “Св. Климент Охридски” и Варненския свободен университет. Съавтор е на книгата „Политически маркетинг – теория и практика” (2006). Член е на преподавателския екип на Школата по политически мениджмънт на Фондация „Фридрих Еберт” в София, както и на Лятната академия по социална демокрация. Съавтор е и на Учебника по социална демокрация «Социалистически и социалдемократически идеи – от началото до съвременността».



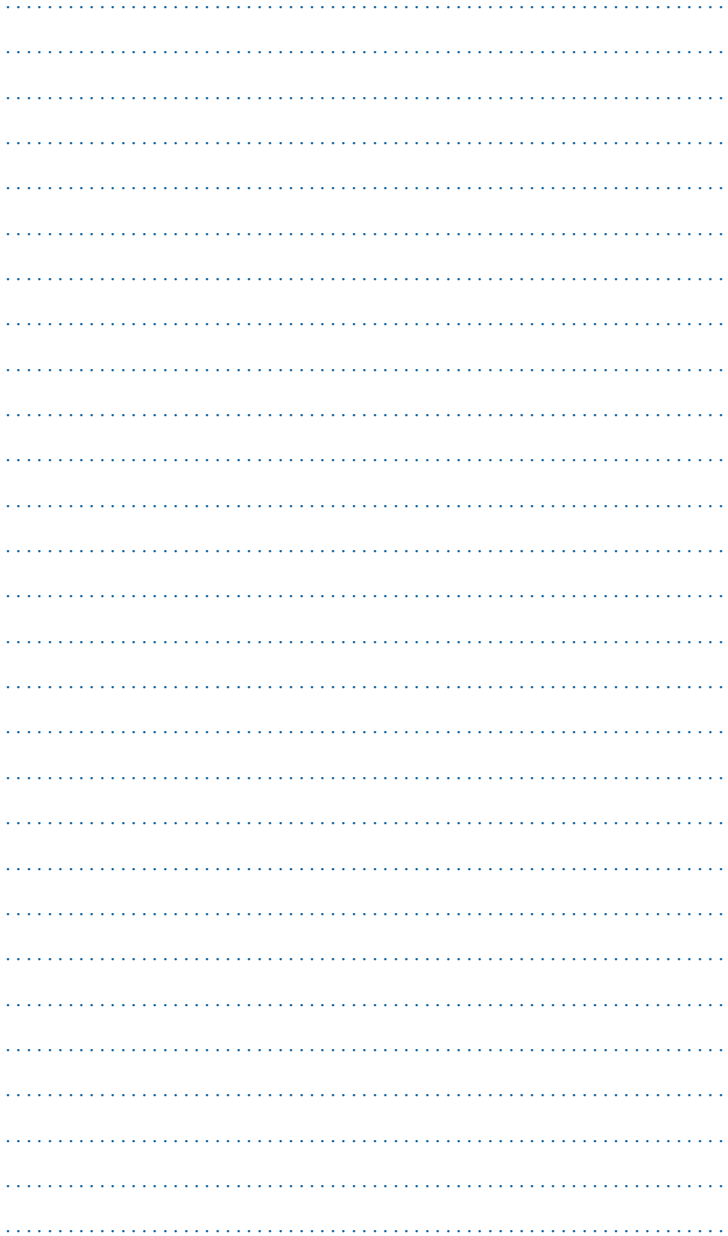
ИВЕЛИН НИКОЛОВ е журналист. Роден в Габрово през 1962 г. Магистър по политология и бакалавър по педагогика. Специализирал социална психология. Работил във вестниците „Българска армия“, „Габрово днес“, „Земя“ и „Дума“. Бил е хоно-

руван преподавател в Нов български университет и във Варненския свободен университет, член на програмния и на експертния съвет на Българско училище за политика. Дългогодишен преподавател в Школата по политически мениджмънт към фондация „Фридрих Еберт“ и създател на Академията за социална политика към Института за социална интеграция. Член е на Научния съвет на фондация „Жан Жорес“, Париж. Народен представител в 41-то Народно събрание.



АНТОНИЙ ТОДОРОВ преподава политически науки в Нов български университет от 1991 г. Професор, доктор на политическите науки. Специализирал е в областта на политическите идеи, политическото участие, политически партии, изборите и политическото поведение. Сред последните

му публикации: Граждани, избори, партии. България 1879-2009. Изток-Запад, 2010; Политическият живот в България 1990-2005. София, Изток-Запад, 2005; Модерната политическа мисъл. Планета 3 – НБУ, 2001.

БЕЛЕЖКИ

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spaced evenly down the page.

От какъв точно тип информация имат нужда политиците, как се открива, оценява и използва тази информация?

Какви са основните модели на политическия анализ, които трябва да владеем, ако искаме политическите ни действия да са ефективни?

Как да се управлява по-добре времето на политика?

Как да се организира работата на екип в политиката?

Как да се ръководят ефективно и без стрес работни съвещания и срещи?

Как да се разрешават възникнали конфликти?

Как да се постигне най-доброто решение при преговори?

Отговори на тези въпроси може да намерите в първата част на настоящия Учебник по политически мениджмънт. Той е предназначен за обучение в Школата по политически мениджмънт, но като цяло предлага на български политици и експерти възможности за усвояване на аналитични и организационни знания и умения. Чрез основани на практиката методи той се стреми да повиши тяхната компетентност и професионализъм в широката област на политическия мениджмънт.