

50 ИДЕИ  
КАК УСПЕШНО  
ДА СЛУЖИМ НА ГРАЖДАНИТЕ

КАК ДА УПРАВЛЯВАМЕ  
ПО-УСПЕШНО



*София 2003*

**П**редставяме ви някои идеи как общинските ръководители да подобрят своята работа. Те варират от прозаични, практични или просто продиктувани от здравия разум до по-философски и теоретични.

Управлението прилича повече на изкуство, отколкото на наука. Няма аксиоми за това как да се управлява. Всяка конкретна ситуация изисква различен подход и така трябва да бъде.

Но все пак има основни истини. Тази брошура прави опит да очертае някои от тях. 50-те идеи как успешно и ефективно да служим на гражданите са предназначени за кметове и общински съветници. Повечето от идеите са подходящи за отделния ръководител, други - за цялото ръководство.

Идеите тук не са изредени по важност и не всички са универсални. Но ако сте на изборна длъжност и сте призван да служите на обществото, си струва да поразсъждавате върху тях. Без съмнение, ще можете да добавите и свои идеи към тях.

**ЕКИПЪТ НА ФРМС ВИ ЖЕЛАЕ УСПЕХ!**

*Брошурата е изготвена по материали  
на Лигата на общините в щата Мериленд, САЩ*



1. **Научете всичко, което можете, за своя град**, неговата история, механизмите му на функциониране, неговото финансиране. Не пренебрегвайте предварителната си подготовка. Изучете наредбите на Общинския съвет. Осъвременете цялостния си план за действие.
2. **Отделяйте достатъчно време** за работата си и за изучаване на настоящите и потенциалните бъдещи проблеми на общината.
3. **Не прахосвайте време и усилия за дреболии**, но и не забравяйте, че много често те са важни за хората. Запазете енергия (и време) за по-сериозните, стратегическите проблеми.
4. **Не действайте като комисия с един член**: управлението на една община изисква усилията на цял екип – като практика и по закон.
5. Не допускайте индивидуалните **различия в мненията** на членовете на ръководството да прераснат в междуличностни конфликти.
6. Помнете, че **Вие представлявате всички хора от общината**, не само роднините, съседите и приятелите си. Пазете се личният Ви живот да не влияе върху обществените Ви решения.
7. **Отнасяйте се към изготвянето на бюджета като към много сериозна работа**, защото той ще определи какво ще направи или няма да направи Вашата община през следващата година, както и ще повлияе върху подалечното бъдеще.
8. **Установете практиката на изразяване на становища**. Писмените становища дават възможност на обществеността и служителите в общината да осъзнаят етапа на развитие и мястото си в него. Те помагат на ръководителите да управляват, а представянето им в писмен вид подпомага постигането на консенсус.
9. **Вземайте решения, основавайки се на обществения интерес**, и бъдете последователен/лна. Третирайте сходните ситуации по сходен начин и не създавайте фаворити или привилегировани страни.

10. Фокусирайте вниманието си върху предвиждането и **предотвратяването на проблемите**, вместо върху опити за разрешаването им, след като те настъпят. Да закърпваш постоянно положението е възможен подход в управлението, но по-важно е да се разработват планове за превантивни действия.
11. **Не се оставяйте да Ви подведат настоятелните искания на отделни групи с конкретни интереси**, които искат проблемите да бъдат решени веднага и то - по предлагания от тях начин. Ваше задължение е да идентифицирате дългосрочните интереси на общността като цяло.
12. **Не прибързвайте с решенията**. Рядко при първото обсъждане се налага да се вземат окончателни решения.
13. **Не се страхувайте от промяната**. Не се задоволявайте само да следвате рутинните действия на Вашия предшественик. Създайте атмосфера, в която служителите да се чувстват отговорни и да бъдат новатори в работата си. **Вслушвайте се в онова, което те казват**.
14. **Не отговаряйте веднага**, ако не сте сигурен/на в точността на отговора си. Неудобно е да демонстрираш неосведоменост, но по-неудобно и дори опасно е да кажеш на някого нещо погрешно.
15. **Не давайте обещания, които не можете да изпълните!** Повечето Ваши решения и действия изискват одобрението на Общинския съвет, т.е. мнозинство в гласуването.
16. **Не изненадвайте колегите си** и общинските служители, особено по време на работни срещи. Ако трябва даден проблем да бъде дискутиран, той следва да бъде предварително включен в дневния ред. Изненадите могат да Ви осигурят малко повече слава, но едновременно с това притесняват другите и подкопават екипния подход към управлението.
17. Участвайте в официалните срещи с достойнство, подобаващо на човек, натоварен с доверието на обществото. Облеклото, подходящият външен вид и любезното държание по време на срещи **помагат да се създаде атмосфера за вземане на стабилни обществени решения**.
18. Ръководете официалните си срещи делово и **следвайте протоколните правила**. Подгответе дневен ред и се придържайте към него.

19. **Не се страхувайте да задавате въпроси.** Това е един от начините, по който се учим непрекъснато. Предварително се подгответе за срещите, като се запознавате с проблемите, включени в дневния ред.
20. **Гласувайте с “да” или “не” при обсъждане на предложения.** Не се измъквайте с “въздържал се”, освен ако действително е налице конфликт на интереси. Избягването да вземете страна не Ви освобождава от отговорност, когато трябва да бъде взето решение.
21. **Уважавайте** взетото с мнозинство решение и го защитавайте, ако е нужно, дори когато лично не сте съгласен/на с него.
22. Придържайте се към правилата за **провеждане на открити заседания**, но личните и поверителни сведения запазвайте за себе си. Не толерирайте клюки.
23. **Задържайте своите компетентни и ключови служители**, осигурете им мотивиращо заплащане, доверявайте се на професионалните им мнения и признавайте тяхната значимост и отговорност.
24. **Не прехвърляйте отговорността и вината върху служителите**, защото те са само изпълнители на Вашите административни процедури или решения.
25. Не приемайте “не” за отговор винаги. Верният въпрос може да бъде “Как да го направим?” вместо “Можем ли да го направим?” Практикувайте **позитивно мислене**.
26. Научете се да цените препоръките и алтернативните начини на действие. Изисквайте от Вашите служители да осигуряват повече от една възможност. **Окуражавайте творческите и иновационните решения.**
27. Избягвайте постигането на краткосрочни придобивки за сметка на дългосрочни загуби. **Работете с грижа за дългосрочните интереси на общината.**
28. **При определяне на обществените интереси** балансирайте възможната вреда за малцина и добруването на мнозина. Осъзнайте, че има ситуации, в които не може абсолютно всички да останат доволни.
29. **Помнете, че общината – това са хората!** Погрижете се за всестранното развитие на Вашата общност – физическо, икономическо и социално.
30. Не се дръжте така, като че ли общината съществува във вакуум. За да бъдат ефективни, общините трябва да **работят в рамките на система на управление с**

**различни структурни нива.** Поддържайте добър контакт и сътрудничество с централните и областни власти.

31. **Познавайте съседите си.** Опитайте се да се запознаете със служителите на изборна длъжност от съседни и подобни по размер общини. Посещавайте други общини и особено онези, които са известни с ефективно управление и успешни практики.
32. **Научете се да изслушвате** и наистина изслушвайте своите колеги и общественото мнение. Вслушвайте се не просто в думите им, а в същността на това, което казват.
33. Информирайте обществеността за дейността си и насърчавайте **гражданското участие.**
34. Бъдете положително настроен/а и **изберете ефективен подход за взаимодействие с представителите на средствата за масова информация.** Изразявайте се ясно и недвусмислено. Липсата на добра комуникация с медиите и обществеността е пагубна и поражда неразбиране, апатия и недоверие към Вашата дейност.
35. Помнете, че това, което заявявате публично или дори неофициално, често става новина. Вие непрекъснато живеете във фокуса на общественото внимание. **Избягвайте прекомерно да акцентирате публично върху дребни проблеми.**
36. **Приемайте и уважавайте жалбите на гражданите.** Направете така, че Вашият екип да се справя с тях по ефективен начин.
37. **Внимавайте със слуховете.** Подлагайте ги на проверка. Помагайте да бъдат елиминирани, когато сте сигурни, че са неверни.
38. **Ангажирайте граждански консултативни съвети и работни екипи** при необходимост, но бъдете готови да се съобразявате и да следвате съветите им, когато се допитвате до тях.
39. **Внимателно подбирайте хората,** които включвате в управителни съвети и комисии. Преди всичко се уверете, че те са кадърни и могат да представляват общината като цяло.
40. **Никога не допускайте да се появи конфликт на интереси между обществените Ви задължения и личните Ви дела.** Бъдете внимателен/лна, ако предприемате действия, които на пръв поглед биха изглеждали

нередни.

41. **Търсете помощ.** Използвайте наръчници, ръководства и друга техническа помощ и информация. Вземайте участие в работни срещи, обучения, семинари и конференции, организирани в помощ на общините.
42. **Бъдете умерен.** Ограничете броя на срещите, в които участвате. Определете си приоритети, сред които е и необходимостта да отделяте време за семейството си. Приемете, че животът – както и общината – зависи от куп неща, над които имате малък контрол.
43. **Определяйте цели за себе си.** Какво искате да бъде постигнато през тази година? А през следващата?
44. **Включете се в набелязването на краткосрочни и дългосрочни цели** на Вашата община и проверявайте напредъка поне веднъж на шест месеца.
45. Подпомагайте **развитието на визия за бъдещето на Вашата община.** Планирайте от бъдещето към настоящето. Без визия не можете да имате ефективен план за непосредствената си дейност. Основна Ваша функция като ръководител е създаването на визия за бъдещето.
46. **Съсредоточете се върху бъдещето.** Опитайте се да оставите общината след себе си в по-добро състояние от това, в което сте я наследили като служител на изборна длъжност.
47. **Бъдете лидер,** а също и част от екипа служители на изборна длъжност, чиято задача е да превърнат общината в по-добро място за живот.
48. Поне веднъж годишно планирайте и организирайте дискусия на ръководния екип за това как управлявате. **Направете преглед на процесите и процедурите в работата на ръководството.** Помислете и си задайте въпроса “Как се справяме? Как можем да вършим нещата по-успешно?”
49. Открито и с ентузиазъм приемайте своя обществен пост и предимствата, които Ви дава. **Поддържайте и чувството си за хумор.** Не вземайте себе си и управленската работа толкова на сериозно, че да забравите радостта от нея.
50. **Празнувайте!** Постоянното съсредоточаване върху проблемите може да накара Вас, управленския екип и обществеността да вярват, че несеслучва нищо положително. Добри неща наистина се случват. Отбелязвайте постиженията и споделете успехите си с обществеността.

# ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО

Всяко ръководство има различен стил и подход в управлението. Един от начините да се анализира как подходите към работата си на управляващи е синтезиран във фундаменталния въпрос:

**“Управляваме ли или ни управляват?”**

**Процент време,**

ДЕЙСТВИЕ	%
1. Предлагам	
2. Действам	
3. Планирам	
4. Утре	
5. Инициирам	
6. Предотвратявам проблеми	
7. Откликвам на промените	
8. Контролирам	
9. Направлявам	
10. Организиран екип	
11. Ръководя	
12. Поставям цели	
13. Създавам политика	
14. Управлявам	



Следната таблица представя съответно елементите на различните начини на действие и възможността да си направите равностметка колко процента от времето всъщност управлявате или сте управляван.

**отделено от мен за**

ДЕЙСТВИЕ	%
1. Отлагам	
2. Реагирам	
3. Отговарям	
4. Днес	
5. Повтарям	
6. Разрешавам проблеми	
7. Запазвам статуквото	
8. Контролират ме	
9. Оставям на самотек	
10. Съвкупност от хора	
11. Следвам	
12. Управлявам кризи	
13. Акумулирам политика	
14. Управляват ме	

Всъщност трябва да си зададете въпросите: “В коя колона попадам аз? В коя колона попада целият ръководен състав? В коя колона би трябвало да сме?”

Въпросите са:

1. По-често предлагате или отлагате разрешаването на въпросите?
2. Действате превантивно или догонвате събитията?
3. Планирате (предвиждате) или решавате възникналите проблеми в движение?
4. Загрижен/а сте за бъдещето или сте повече съсредоточен/а върху настоящето?
5. Поемате нови инициативи или просто повтаряте старото?
6. Опитвате ли се да предотвратите евентуални проблеми или се заемате с тях едва когато възникнат?
7. Приемате промени или сте заинтересуван/а да запазите съществуващото положение?
8. Опитвате се да упражнявате контрол върху събитията и действията на другите или по-скоро сте под техен контрол?
9. Давате посока на управлението или оставяте нещата на самотек?
10. Вие сте част от организиран екип или сте част от съвкупност от хора?
11. Ръководите или следвате някого?
12. Поставяте си предварително цели или се усъвършенствате при решаване на кризи в управлението?
13. Създавате политика или акумулирате политика като резултат от индивидуални действия?
14. И накрая - управлявате или сте управлявани?

За всеки елемент (подход) записвайте в таблицата процента време, което той Ви отнема. Например можете да прекарвате 10 % от времето си, правейки предложения за решения, и 90 % в отлагане или отказ от решаване на проблемите, стоящи пред Вас. **Сборът при всяка двойка категория трябва да се равнява на 100 %.** По същия начин можете да попълните таблицата и за управленския екип на общината като цяло.

Не се подвеждайте от времето, което сте посочили в таблицата. В крайна сметка качеството на Вашите усилия е може би по-важно от количеството време. Предвид естеството на обществената служба в местното самоуправление най-голяма част от времето Ви вероятно е ангажирана с ежедневни грижи (съответстващи на дясната колона в таблицата).

Жизнено важно е обаче ръководството и неговите членове да отделят известно време, за да управляват, водят, насочват и да създават политика. Поне от време на време си струва да седнете и целенасочено да обсъдите заедно: “Как се справяме? Управляваме ли или ни управляват?”



*Издава*

Фондацията за реформа в местното  
самоуправление

*С финансовата подкрепа на*  
Американската агенция за международно  
развитие

*За контакти:*

ул. „Сан Стефано“ 22-А, ет. 2 и 3

гр. София 1504

тел. (02) 943 44 22,

факс: (02) 944 23 50

е-поща: [flgr@flgr.bg](mailto:flgr@flgr.bg)

уеб-страница: [www.flgr.bg](http://www.flgr.bg)