

ДЕНИ КАМЕНОВ

**ТАЙНИТЕ НА ПУБЛИЧНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ**

ЧЕСТО ПРЕНЕБРЕГВАНИ СТРАТЕГИИ ЗА УСПЕХ

София 2002

Дени Каменов

ТАЙНИТЕ НА ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
ЧЕСТО ПРЕНЕБРЕГВАНИ СТРАТЕГИИ ЗА УСПЕХ

София 2002

Издава

Фондация за реформа в местното самоуправление
с финансовата подкрепа на
Американската агенция за международно развитие

ISBN 954-755-015-2

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	5
2. ИЗГРАДЕТЕ ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	7
3. УСТАНОВЕТЕ ЕФЕКТИВНО ОБЩУВАНЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	19
4. ДЕЛЕГИРАЙТЕ ПРАВОМОЩИЯ ВИНАГИ, КОГАТО Е ВЪЗМОЖНО	31
5. ПЛАНИРАЙТЕ ВСИЧКИ ДЕЙСТВИЯ	39
6. НАПРАВЕТЕ ЕФЕКТИВНИ ЗАСЕДАНИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА	49
7. ИЗГРАЖДАЙТЕ ПАРТНЬОРСТВА	58
8. ПОДБИРАЙТЕ КАДРИ ПО ЗАСЛУГИ	68
9. МОТИВИРАЙТЕ НЕПРЕКЪСНАТО СЛУЖИТЕЛИТЕ	79
10. НАСЪРЧАВАЙТЕ СЛУЖИТЕЛИТЕ ДА СЕ ОБУЧАВАТ	89
11. ОСИГУРЕТЕ ПРИЕМСТВЕНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО	98
12. ИЗГРАДЕТЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ЕТИКА В ПОЛЗА НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ИНТЕРЕС	108
13. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	119

**Принципите не се влияят от нищо. Те не се
ядосват и не се отнасят с нас по различни начини....
Не ни предлагат преки пътеки и лесни победи.**

Стивън Кови

ВЪВЕДЕНИЕ

За да напиша тази книга, преминах през няколко нива на управление на публичната администрация като ръководител и експерт. Участвах в преподавателски екипи, занимаващи се с обучение на служители и ръководители от местната и областната администрация. Особено значение за решението ми да я напиша имаха и контактите ми с немалко американски консултанти и преподаватели в тази област. Обсъждахме с тях различни епизоди и казуси както от практиката им в САЩ, така и от моята в България. Опитвахме се да намерим общите полезни точки за ефективното управление на организациите, свързани с публичната администрация, и неведнъж стигахме до заключението, че има много полезни принципи, чието използване би гарантирало ефективността ѝ. Оставах с впечатлението, че не представляват никакви тайни, недостъпни за нашите ръководители. Напротив, като преподавател в различни форми на обучение се убеждавах, че нашите управленци са запознати с тези принципи и ги приемат като определящи. И въпреки това, когато имах възможност да проучвам резултатите от обучението или да работя в български публични организации, установявах, че точно тези принципи не се ползват в практиката им. На въпроси относно факторите, които пречат на процеса за внедряването на тези принципи в практиката, винаги се намираха достатъчно аргументи за невъзможността да бъдат прилагани. Сякаш имаше някаква тайнствена сила, която се намесваше и ги правеше неизползваеми. В този смисъл си позволих да ги нарека „Тайни на публичната администрация“.

Разбирам, необичайно е решението ми за това заглавие. Но, съгласете се, щом факторите, пречещи за практическото реали-

зиране на ключови принципи в работата на публичната администрация, са забулени в тайнство, то по аналогия би трябвало да смятаме, че природата и същността на принципите, водещи до ефективността на публичната администрация, независимо от констатациите за широката им популярност, носят белезите на тайнството. И още нещо. Личното ми мнение е, че използването им има наистина магическо влияние върху ефективността на публичната администрация. Няма да е грешно да се твърди, че някои от тях са с огромно влияние и за организациите и фирмите извън коментирания сектор на обществения живот. Те наистина са стратегии, гарантиращи успех, но за съжаление повечето от тях са пренебрегвани в ежедневната практика на организациите. Да оставим обаче читателя сам да се убеди в това. А щом като имат магическо влияние, можем да подължим да ги наричаме „тайни“...

*Дени Каменов,
Видин, декември 2001 г.*

ИЗГРАДЕТЕ ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доверието е изключително важен елемент в отношенията между хората. Да имаш доверие в някого означава да вярваш в него. Това означава, че вие вярвате на лицето, че сте готови да разчитате на неговата/нейната почтеност, сила, способност, увереност. Това е доверието. Отношенията между хората, които се основават на доверие, носят уещането и чувството за сигурност и сила.

Мийкър, 1994

В публичните администрации ежедневно става дума за отношенията между хора. Те са от различен характер: между началник и сътрудници, между самите сътрудници, между обслужвани граждани и служители на организацията, между граждани на изборна длъжност и администратори. Независимо от степента на подчиненост или мястото на обслужващ или обслужван в тях, при тези взаимоотношения доверието трябва да заема важно място.

Преди известно време срещнах в един от вестниците изказване на новоназначен началник в държавна организация. При срещата с преките си сътрудници от йерархията им заявил: „Нямам ви доверие.“ Ако този новоназначен началник беше дал думата на присъстващите, сигурен съм, че поне един от тях щеше да му отвърне: „Ние също Ви нямаме доверие.“

Несъмнено доверието като особено важен момент във взаимоотношенията в организацията не може да бъде едностранно и да бъде характеристика, която или я има, или не. То изисква взаимност и за появата му са необходими взаимни усилия. И тогава има ефект върху действията и функционирането на публичната администрация.

Американският автор Стивън Кови в прекрасната си книга „Седемте навика на високоефективните хора“ обяснява доверието като емоционална банкова сметка, в която всеки от нас прави депозити,

от които при определени обстоятелства и нужда можем да теглим. Всъщност казва, че използваната в случая метафора е чувството за сигурност, което получаваме в общуването с друг човек или с другите хора.

Представете си, че ръководите една организация и такова чувство за сигурност ви липсва в ежедневието. Ще трябва да внимавате за всяка дума, която казвате. Ще трябва да проверявате всяко действие на сътрудниците си. Ще се чувствате, по думите на Кови, като човек, преминаващ през „минно поле“.

Липсата на доверие в организацията води до употребата на огромно количество време и енергия за излишни проверки на данни, непрекъснат контрол на извършената работа от служителите и т.н. А всичко това няма нищо общо с изискванията за ефективност.

За първи път се сблъсках с подобно недоверие в работата си като млад ръководител на звено в голямо индустриално предприятие. Всички справки, писма или отчети, които трябваше да подготвям, задължително преминаваха за подпис от счетоводител или служител на юридическата служба. След това биваха представяни на директора. Разбирам недоверието към широтата на компетентността ми. Но не разбирах защо системата се съмняваше в това, че, преди да предам подготвения документ по един или друг въпрос, няма предварително да се консултирам със съответните специалисти!

По-късно като кмет и старши експерт в областна администрация се сблъсках със същото недоверие. В известен смисъл и аз го подкрепях с действията си. Непрекъснато проверявах служебната кореспонденция, излизаша от сътрудниците ми. Не се доверявах на възможностите им. Съмнявах се, че няма да я оформят правилно съдържателно или граматически. Това ми отнемаше време. Оправдавах в началото загубата на време с желанието ми да проуча това, което правят. Но служителите така свикнаха с това недоверие, че не поемаха и най-малката отговорност за каквото и да е. Отвърщаха на недоверието ми с пасивност, която достигаше дотам, че когато отсъствах от службата, кореспонденцията се събираше върху бюрото и изчакваше завръщането ми. Понякога се изпускаха срокове. Пра-

веха се излишни разходи за обяснение на закъснението. Организацията губеше, но традицията за пълен контрол - следствие на недоверието - действаше безупречно.

По-горе споменах, че доверието се гради и изисква усилия от двете страни - от ръководителите и от сътрудниците им. Често пъти на нас като ръководители това изискване убягва от вниманието ни. Забравяме, че трябва да работим по този въпрос. Не изясняваме на сътрудниците си при поставяне на задачите какво очакваме от тях. В същото време им предоставяме правомощия при изпълнението на отговорни задачи. Това все още не е доверие. Това е илюзия и за нас, и за тях за „съществуващо“ доверие. Възможните недоразумения в такива ситуации са изключително големи, защото сме спестили време и не сме изяснили очакванията от тяхната работа. Спомням си, че като кмет считах, че е достатъчно да възложиш задачата, която трябва да се изпълни, и да посочиш отговорните служители за изпълнението ѝ. Но един ден бях неприятно изненадан от група недоволни граждани. Ставаше дума за възстановяване на земеделски земи, предоставени от бивши земеделски кооперации за ползване на граждани. Според нормативните документи се изискваше пълна проверка и изготвяне на предложения за възстановяването им на действителните собственици според провежданата поземлена реформа. Това можеше да става само в случай на липса на трайни насаждения и застроени масивни постройки в парцелите на ползвателите. Назначих комисия за провеждане на процедурата, но не положих труд да обсъдим каква е целта и ролята им за провеждането ѝ. Просто ги оставих да действат, гласувайки им „пълно доверие“. Не им обясних, че всяка небрежност или субективизъм ще доведе до напрежение в общината и вината ще носи председателят на комисията. Освен това не обсъдих факта, че законодателят търси с този акт преди всичко удовлетворяване на реалните собственици, а не на ползвателите.

Недоволните граждани, посетили кметството, твърдяха, че е проявен субективизъм от страна на комисията. Комисията отказала да подготви предложение за възстановяване на определен парцел

земя поради субективно приемане на построената в него лека постройка за масивна сграда, а наскоро посадени плодови дръвчета - за трайни насаждения.

Личното ми посещение на място доказва твърденията на гражданите. Наказах административно председателя на комисията и възстанових парцела на реалния собственик. Когато подготвих акта за възстановяване на собствеността, наказаният председател ми каза, че не се доверявам на експертите в администрацията, а на гражданите. Отвърнах му, че в случая съм се пре доверил на експертите.

По-късно се опитах да обмисля ситуацията в спокойна обстановка. Стигнах до убеждението, че пре доверяването ми е било просто бягство от усилията, които е трябвало да положа за предварителен разговор с експертите за това, какво се иска от тях. Ако бях го направил, можех по-късно да претендирам, че съм опитал поне да изградя рамките на доверие между нас при изпълнението на тази задача.

Следователно за доверието като изискване в работата на организацията се работи непрекъснато и усърдно. Не би могло да се смята, че присъствието му се гарантира само с формулирането на правата, задълженията и отговорностите чрез длъжностните характеристики в публичната администрация.

С разработването на правилниците и длъжностните характеристики в организациите само се поставя базата, върху която трябва да се гради доверието. Те формулират необходимите и полезни взаимоотношения в организацията за нейното нормално функциониране. Но за да станат ефективни тези взаимоотношения за публичната администрация, особена роля има доверието при реализирането им.

Бихме ли могли като ръководители съзнателно да допринесем за изграждане на доверие във взаимоотношенията в организацията, за която работим?

Разбира се. Обикновено при поемането на ръководството доверие не съществува. В най-добрия случай има инстинкт за изпробването му като даденост от вашия висок пост и подчинеността на останалите.

Тайно се надявате, че към вас и организацията, чието ръководство поемате, доверието ще се появи от само себе си. Служителите пък се опитват с лоялността си към изпълнението на поставяните им задачи да привлекат вниманието ви и сякаш искат да кажат: „Довери ни се и няма да сгрешиш.“

Както виждате, всеки се надява доверието да се появи някак от само себе си. Един разчита на статута си, а другият - на непогрешимост и стриктно изпълняване на задълженията си. В същност това не е доверие, а дисциплина. Тя гарантира функционирането на организацията. Но в никакъв случай не и нейното ефективно поведение в публичното пространство. Ще е налице срочното изпълняване на задачите, но гражданството отново ще има усещането за несполучливост при допир с администрацията. Вие самите ще изпитвате досадата на ежедневието и скуката на монотонния ритъм на функциониране. „Никакви технически или административни умения или способности не могат да заместят липсата на благородство при изграждането на взаимоотношенията“, - казва Стивън Кови.

В този смисъл е правилно да се приема, че една от тайните на публичната администрация е убеждението на служителите ѝ, че усилията за изграждане на доверие във взаимоотношенията са основен принцип в ежедневната работа.

Но да се върнем на въпроса как ръководителите на организациите могат да допринесат за разкриване на тази тайна и установяването ѝ като принцип в управлението.

Първото, което може да се направи, е да започнете да приучвате себе си и своите сътрудници към необходимостта от възприемане на твърдението на Стивън Кови, че всеки в организацията има открита „емоционална банкова сметка“ в другите, независимо от позицията, която заема в йерархията на организацията. Това означава, че всеки служител ще започне да се старее да влага в тези банкови сметки и винаги ще се замисля, когато не прави това. А един път усвоил този навик, просто не бива да се тревожи, че ще му се наложи някога да черпи от сметките на колегите си. Те, без да се замислят, ще му ги предоставят за ползване.

Много са начините за попълване на емоционалните банкови сметки. Но не бива да се забравя, че по-важните от тях са:

Любезност. Няма нищо по-хубаво от това с усмивка и добър тон да възложиш задачата или да се обърнеш за съдействие към колежата си за изпълнението ѝ. Не забравяйте да благодарите за всяка подкрепа. Извинете се, когато усетите, че сте прекалили. Това „стопява ледовете“ във взаимоотношенията от отделните нива на управление и хората от тях. Те си стават симпатични един на друг. Несъзнателно започват да се подкрепят в различни ситуации.

Откритост. Не считайте, че, като запазвате определена информация, ще я използвате, за да демонстрирате, че имате повече знания или умения от другите. Имайте предвид, че са много и различни пътищата, за да се достигне онова, което смятате за предимство. Затова при необходимост открито го споделяйте. Околните ще са ви благодарни. А това не е малко. „Емоционалната ви банкова сметка“ при тях ще се е попълнила.

Изяснявайте намеренията си. От особено значение за доверието е вие предварително да запознаете служителите с намеренията си по даден проект или предстоящи решения. Поискайте и мнението им за тях. Това ще бъде оценено много добре. Дори и да не получите очакваните нови идеи или одобрение, вероятността да ви подкрепят е много по-голяма, отколкото ако ги изненадате.

Справедливост. Опитвайте се справедливо да разпределяте товара на ежедневието между служителите. Не използвайте принципа: „Възлагам ти, защото знам, че ще го свършиш добре.“ Заблудата, че така изграждате доверие с и към този служител, е голяма. Знайте, че това не внася средства в емоционалната ви банка у този човек. Напротив, непрекъснато я изчерпва.

Изпълнявайте обещанията си. Много често в ежедневието си сме склонни да хвърляме наоколо обещания, без да се замисляме в състояние ли ще сме да ги изпълним. „Ти се справи с тази задача и аз ще направя всичко възможно да компенсирам усилията ти!“ - казваме на свои подчинени, когато сме натясно със сроковете при реализацията на един или друг проект. По-късно се оказва, че нямаме

възможност да реализираме казаното и търсим оправдание за това. Потърпевшият си замълчава. Но трябва да сме сигурни, че доста голям дял от сметката ни при него е изчерпан.

В публичната администрация тези изисквания са особено важни за изграждане на доверие при взаимоотношенията и с гражданите. Организацията съществува най-вече за да им предоставя услуги. И доверието в нея трябва не само да се поддържа на определено ниво, но и постоянно да се надгражда. В този смисъл идеята за „дружелюбна власт“ е полезна за всяка публичната администрация.

Какво в същност означава дружелюбната власт? Ще споделя мисли на един от американските консултанти, с когото работех в поредица семинари за обучение на служители от общинските администрации в умение за „Обслужване на гражданите“:

Според него „дружелюбната власт“ се основава на факта, че гражданинът, освен данькоплатец и избирател, е клиент на услугите, които му предоставят публичните администрации, независимо от кое ниво на управлението са. При това твърдение съвсем логично е гражданинът да изисква качествено и бързо обслужване от служителите. Последните са задължени и отговорни за това, както всяка друга организация, търсеща подобряване на отношението към предлаганите от нея стоки и услуги. На свой ред, подобреното отношение означава повишаване на търсенето им и не на последно място - гарантирана печалба за организацията. Каква е обаче печалбата за публичните администрации? - несъмнено доверието в тях и уважението към държавната власт като цяло.

В контекста на изискването за „дружелюбна власт“ се изкушавам от идеята да споделя един препоръчителен модел на поведение на държавните служители, предлаган от авторите Маркърс Бъкингам и Кърт Кофман в наскоро излязлата им книга „Нарушете всички правила“. Според тях доверието на клиентите се постига на няколко нива на взаимоотношение. Първото е това, че всички клиенти очакват **акуратност**. Излишно е да коментирам това изискване. Едва ли някой от нас желае да бъде обслужван формално и без необходимото внимание. Следващото ниво е **достъпността на услугата**. Не е тайна,

че услугите, предоставяни от повечето публични администрации, са със затруднен достъп. Когато бях кмет, при издаване на лиценз за алкохол и цигари гражданите тичаха по етажите, за да осигурят един или друг документ. Възниква въпросът публичните администрации мислят ли върху този проблем? Смело мога да отговоря, че през последните години нещата започнаха да се променят. Фактът, че повечето общински администрации изградиха „изнесени“ информационни офиси за обслужване на гражданите или центрове за информация и услуги на гражданите, потвърждава ангажираността на публичните администрации с въпроса. Третото ниво, гарантиращо изграждане на доверие у гражданите, е, че при обслужването те очакват **патньорство**. Всеки от тях като клиент „...иска да го изслушват, да сте отзивчив, да го карате да се чувства така, сякаш сте от един отбор“, - твърдят авторите на база проведени през последните 25 години от „Галъп“ интервюта с над милиард клиенти.

Когато работех в областната администрация, една от нейните дейности беше проучването на молби, жалби, предложения и сигнали на граждани и юридически лица. По един сигнал нашите служители трябваше да изискат от една от проспериращите частни фирми информация за начина на придобитите терени, върху които беше построила сгради с различно предназначение. В сигнала се твърдеше, че има незаконно присвояване на държавни земи и, разбира се, незаконно строителство върху тях. Възложих на екип от двама служители да се срещнат със собственика, за да поискат тази информация. Изминаха две седмици, а информацията не се получаваше. Попитах ги дали са се срещали с него. Отговориха, че са сторили това и той им обещал да я предостави.

Случайно срещнах собственика и се позаинтересувах има ли проблеми с предоставянето на информацията, която искахме.

Отвърна ми, че няма. В същото време ми се оплака, че служителите се държали доста нелюбезно с него и просто не знаели за кой от терените искат скици и нотариални актове за собственост. Останал с впечатлението, че имали предварителна нагласа за някакви нередности, които едва ли не криел от тях.

Опитах се да оправя нещата. Организирах среща с него и моите сътрудници в офиса му. Той извади голяма папка с документи. Обърна се към тях с въпроса за кой от терените искат документи за собственост. За моя изненада те казаха, че би било добре да получат документацията за всички терени, с които разполага. Отговорът му беше ироничен. Обясни им, че има терени и на други места в страната и вероятно нямат предвид и тях. После им изнесе лекция за загубата на време на данъкоплатеца, който създава работни места в региона, в който и те живеят. Почувствах се неудобно и любезно го прекъснах, показвайки през прозореца на офиса му спорния терен. Имах спомени от жалбата. Той веднага извади скиците, нотариалните актове и всички необходими документи, доказващи законността на притежанието му. Благодарих и си тръгнахме. Мълчах, докато се прибирах, обмислях случилото се. По-късно в разговор с друг служител от администрацията реших да споделя случилото се. Исках да ми пооекне. Той ми отвърна: „О, не се безпокой. Това не е единственият случай. Присъствах на работата на една комисия. Членовете се държаха със служителите от местната управа като с престъпници. Онези така се притесниха, че се объркаха и след много усилия откриха документите, които им искаха. Това е обичайна практика. Самочувствието на служителите ни е такова, че едва ли не се вживяват в ролята на съдници. Приемат хората, от които искат информация, за престъпници.“

„Но те искат съдействие от тях, за да си свършат работата!“ - отвърнах учудено. „Така е.“ - съгласи се събеседникът ми, - „Но кой да им го каже?“

Приключих разговора. Спомних си, че като преподавател съм имал случаи да разигравам ролева игра „Среща на служители с граждани, които искат от администраторите услуга“. Не бяхме разигравали обратния вариант, за да подчертаем необходимостта от партньорство. Как да поискаме от гражданина да ни подкрепи в работата или да ни съдейства при набиране на информация, т. е. и той да партнира с нас при определени обстоятелства. Почувствах се малко виновен, че не сме практикували тези ситуации в обучението.

Но по-късно се успокоих с мисълта, че в случая ставаше дума за друго - за нарушаване на акуратността. Липсата ѝ веднага е изградила стена пред взаимното доверие и желанието за партньорство. А това е първото нещо, което се иска, за да се открие емоционалната банкова сметка.

Ще се опитам да изляза от рамките на гореописаните начини за постигането на така търсеното доверие, потребно на публичната администрация. Те несъмнено са полезни за вътрешните и външни взаимоотношения в организацията. Идеята ми обаче е да насоча още повече вниманието към доверието при обслужване на гражданите от публичната администрация. Без да претендирам за изчерпателност, ще посоча някои, които, смятам, биха спомогнали за изграждането на доверието между гражданите и администрациите.

Старателно проучване на искането на гражданите. Често пъти, когато получим някоя молба, жалба, сигнал или предложение, ние подхождаме едва ли не с досада към проучването им. Дразни ни недотам четливият почерк, неправилната конструкция на изразите, лошият почерк. Без да искаме, започваме да се отнасяме към документа с досада. Несъзнателно си изграждаме предубеждение към подателя като към дребнав, нямащ си друга работа човек, освен да я създава за нас. На подадената от него ръка за изграждане на доверие към компетентността на организацията отвърщаме с пренебрежение.

Възможно е и друго отношение. В ежедневието попадаме в случайни компании и чуваме думи, нелицеприятни за даден човек. Един ден получаваме жалба или сигнал срещу него. Веднага си спомняме за случайно чутия разговор. Казваме си: „Ето че попадна в клопката.“ Не винаги става така, но в повечето случаи сме склонни да се влияем от тези неща. Тогава нашето проучване на документите е преследвано от предубежденията и фактите ни убягват. В поведението си при тези казуси необосновано демонстрираме отношения или към подателя на документа, или към потърпевшия от него. Отново на очакването за доверие от страна на граждани отвърщаме с небрежност и подозрителност. Независимо от това ни поведение в по-

вечето от тези случаи истината излиза наяве. Но представете си колко много време и усилия ще са необходими, за да стигнем до нея. Възможни са неколкратно подавани оплаквания, жалби, опровержения. И то само затова, че не сме проучили старателно документите, с които работим, или сме се поддали предварително на предубежденията си. Крайният ефект от това мъчително достигане до истината е разрушаване на доверието към организацията, за която работим. Потърпевшите никога няма да кажат добра дума за нея пред останалите граждани.

Задълбочена предварителна подготовка за срещите с хората, от които ще се иска някакво съдействие. Много често като служители в публичната администрация уговаряме среща с отделни граждани или организации. Желанието ни е да ги привлечем на наша страна при решаването на един или друг въпрос, засягащ интересите на голяма част от общността. Наблюденията ми неведнъж са показвали, че търсим от тях отговор, който предварително сме решили, че ни устройва. В такива случаи най-често участниците в срещата се затварят в себе си. Изслушват исканията към тях, но отвърщат с пасивност. От възпитание се съгласяват с някои от нашите тези, но почти никога не дават идеи за това възможна ли е исканата подкрепа и съдействие. Липсват дори разисквания как би се отразила на техните интереси или очаквания. Неведнъж съм присъствал на такива срещи и обикновено представителите на публичната администрация говорят през 80% от определеното време, а на участниците се предоставя останалото. Тръгваме си с неопределено чувство. От срещите дори липсва документ, за да се запомни това, което е обсъдено, или това, което би трябвало да се обсъжда в бъдещите срещи със същите хора и организации. Сякаш срещата е събитие без следа за настоящето и бъдещето. Често пъти съм задавал въпросите: Какво се случи на тази среща? Какво ще трябва да направим след нея? Показа ли ни пътя, по който ще трябва да вървим?

Задоволителен отговор не получавах. Минаваше време и аз, пък и всички около мен забравяха срещата. Убеден съм, че и останалите участници се измъчваха с подобни въпроси. Оставах с убеждението,

че дори не правехме опит при тези срещи поне „да открием“ „емоционална банкова сметка“ на доверие един към друг. Как тогава ще работим напред! В този смисъл смятам, че нито една среща не бива да бъде насрочвана и провеждана без старателна предварителна подготовка. Според мен предлаганият по-долу набор от въпроси и предварителната подготовка за възможни отговори биха спомогнали да преодолеем тази слабост в публичните администрации:

1. Какъв е проблемът, за който се нуждая от съдействие на хора и организации извън организацията, която ръководя?

2. Кои са хората и организациите, които биха проявили отзивчивост?

3. В какво точно би могла да се изрази евентуалната им подкрепа?

4. Какви са реалните последици за интересите на тези хора, ако те решат да ме подкрепят?

5. Какво биха искали в замяна на активната си подкрепа? В състояние ли съм да поема евентуални ангажименти и мога ли да разчитам на реална подкрепа за тях от други организации?

В заключение ще повторя, че доверието е крайно необходимо за публичните администрации. Стремехът към него трябва да обхваща и вътрешните, и външни взаимоотношения. За това се изисква желание за влагане на много усилия и време. Убедението ми е, че организациите имат това желание. Необходимо е само да започнат реализирането му. Надявам се, че обсъдените техники и умения за изграждане на доверието ще бъдат полезни за това благородно начинание.

УСТАНОВЕТЕ ЕФЕКТИВНО ОБЩУВАНЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

В книгата си „Да спечелим хората около нас“ Бъртлън Каплан призовава, преди да открием тайната на ефективното общуване за просперитета на организацията, която ръководим, да я открием за себе си. Той казва: „За да имаме успех при решаването на този проблем, е правилно да обсъдим въпроса с общуването като изкуство, притежавано лично от нас.“

Не един път в практиката си като кмет, а по-късно и като държавен служител в областна администрация изпитвах огорчението от неумението да общувам правилно с колегите си или организациите, от които очаквах съдействие и подкрепа. Най-много огорчение в това отношение ми донесе непознаването на това изкуство при реализацията на голямата мечта на общността в Община Видин - реализирането на проекта за втори мост на река Дунав при Видин - Калафат. Бях дълбоко убеден в ефективността на бъдещия проект. Очаквах, че всички хора и организации ще ме подкрепят. След като премина мандатът ми като кмет, установих, че не е така. Един от институтите на БАН доказваше с най-различни доводи, че ползата от проекта за страната е доста дискуссионна. Години по-късно, като държавен служител в областната администрация, участвах на среща с група бизнесмени. Обсъждаха се приоритетите за развитието на региона. Изненада ме изказването на един от тях - представител на превозвачите, че мостът просто не е ефективен за бизнеса им.

Позамислих се и установих, че съгласно схемата от пречки за притежание на изкуството за общуване, предлагана от Каплан, в случая съм проявил **арогантност** в общуването при реализацията на идеята си. Очаквал съм всички да споделят идеята ми. Това се случва често: Имаме определени очаквания от околните. Разчитаме на тях и не си правим труда да проверим това истина ли е. След известно време оставаме разочаровани. Ако обаче отделим време да се срещнем с тях и споделим тези очаквания предварително,

вероятността да ги убедим за съдействие е значително по-голяма.

Полезно е да притежаваме навика да кооперираме усилията си в работата. По този начин ще премахнем една от пречките за общуване с околните и ще станем по-ефективни за организацията.

Друга пречка, отнемаша възможността да притежаваме изкуството за общуване, е пристрастието ни към създаване или участие в **интриги**. Така например обикновено се придържаме към изпълнение само на задачи, свързани с професионалното ни издигане. Съзнателно избягваме да подкрепяме проекти, незасягащи конкретните ни задължения в организацията. Дори считаме за унижение да размножим даден материал, да участваме с подготовката на конференцията за предстоящата среща. Казваме си, че това е работа на техническите сътрудници, на хората с по-ниска квалификация. По този начин се лишаваме от общуване с тях и затваряме една от вратите към подобряване на личното ни изкуство за общуване.

Най-показателни за навигите ни за интриганстване е търсенето на преднамерени контакти единствено с хора с бъдеще за организацията, в която работим. Мнимо се сприятеляваме с тях. Позволяваме си често да коментираме качествата на колегите. Това притворство в немалко случаи има успех. Във всички случаи обаче то изолира притежателя му от останалите. Затръшва му вратите към изключителното удоволствие за общуване с по-голям кръг от хора.

Когато работех в публичните администрации, бях свидетел на много подобни ситуации. Една от тях обаче се запечати в съзнанието ми.

Постъпих в областната администрация като ръководител в една от дирекциите. Още през първите дни отделих много време, за да обиколя всички отдели и да се запозная със служителите. Стараех се да запомня малките им имена и всяка сутрин намирах време да се срещна с тях по някакъв повод, за да им кажа „добро утро“. Всички знаеха, че имам някакви приятелски връзки с областния управител. Но един от служителите, независимо от заеманата от него по-висока позиция в администрацията, започна да търси срещи с мен по повод и без повод. Дори веднъж дойде да съгласува документ, който не

засягаше служебните ми ангажименти. Приех го с радост, като се надявах, че така търси съвет, залагайки на богатия ми административен опит. По-късно разбрах, че същият този служител не се ползва с особено уважение от областния управител. Не обърнах внимание на казаното. Времената се промениха. Областният управител напусна администрацията. Назначиха друг. Въпросният служител спря да ме посещава. Дори дочух, че все по-често и по-често търсел контакти с новия управител, за да го информира за качествата и възможностите на всички служители в администрацията. Започнах да дочувам иронични изказвания за старанието му. Избягвах да им давам ухо. Но от любопитство започнах да го наблюдавам. Колегите постепенно го изолираха. Всичките му опити да се опре на потенциала им, за да изпълни една или друга задача, се посрещаха с нежелание и служителите изпълняваха разпорежданията му формално. Не знам как завърши този епизод. Не успях да проследя развитието му, защото напуснах администрацията и се върнах към преподавателската си практика.

Въпреки това се присъединявам към хората, които изолираха този колега, и препоръчвам всеки служител от публичната администрация да избягва клопките на интриганството в ежедневието си. То води само до временни успехи. Както казва Каплан: „Няма здравомислещ човек, който да вярва, че призраците притежават истинска завладяваща сила.“ В този смисъл не бива да се доверяваме на подобно поведение.

Немаловажен момент от стремежа ни към овладяване на изкуството за общуване е умението **правилно да изразяваме гнева си**. Никой от нас не може да отрече, че не го завладява гняв от причини с различен характер. Наблюденията ми показват че някои от тях са:

- ◆ Несполучливо установени правила в организацията, които пречат на нормалната работа.
- ◆ Несправедливо насочени упреци за неизпълнението на отговорна задача.
- ◆ Несправедливо предоставени привилегии и т.н.

Гневът е нормална човешка реакция и от физиологична гледна

точка дори е полезен. Но най-добрият начин да го управляваме е да го насочим към постъпката, а не към хората, които са го предизвикали у нас. В противен случай нещата се усложняват.

Един ден в офиса, който заемах в областната администрация, бях посетен от ядосана служителка. Гневът ѝ беше предизвикан от факта, че главният секретар на администрацията е отказал предварително заявен транспорт за проверка по жалба в една общините. Нервирах се, защото само преди два дни с големи усилия успяхме да направим организация за това посещение. Тръгнах побеснял към стаята на секретаря с намерение да вдигна скандал, че нарушава правилата. За мое щастие той беше излязъл. Опитите ми да го намеря останаха безуспешни. Постепенно гневът ми премина. Помолих служителката да се обади в общината и да отложи срещата поради обективни причини. След два дни на заседание пред областния управител спокойно изказах недоволството си към невинаги оправданите отклонения на транспортните средства от предварително набелязания им график. Предложих нови правила за ползване на транспорта. Приеха се. След това нямахме подобни случаи.

Представете си какво щеше да се случи, ако бях отишъл в онзи миг и бях излял гнева си върху секретаря. Сега, когато описвам този епизод от практиката си, разбирам, че щях да нанеса непоправими щети в отношенията си с него. А това означаваше трудности в съвместната ни работа и загуби за администрацията като цяло.

Обсъдихме някои основни пречки в поведението си, които, отстраним ли, можем да усвоим изкуството да общуваме с околните. Успеем ли да постигнем това, ще сме в състояние да работим и за подобряване на общуването в организацията като цяло.

Но за да постигнем добри резултати в тази насока, е полезно да знаем кои са основните пречки за доброто общуване.

Близко пет години бях преподавател към програмата за обучение на Инициатива Местно самоуправление, финансирана от Американската агенция за международно развитие. Особено приятна тема за преподавателската ми практика беше „Организационни и управленски умения“. Едно от занятията в програмата, доставящо ми удо-

волствие, беше „Общуване в организацията“. Усещах, че допадаше и на участниците. Имаше прекрасен материал „Бариери и пътища пред общуването“, адаптиран въз основа на публикации от американските автори Роджърс и Ръотлинсберг. Според тях **основната бариера за общуването в организацията е навикът да правим незабавно оценка, когато чуем изказване на някой от колегите си**. Двамата автори смятат, че това става поради факта, че винаги слушаме и оценяваме това, което чуваме, въз основа на собствената си позиция по разискваната тема.

Когато обсъждахме с участниците това твърдение, почти всички в залата се съгласявахме с него. Но щом започвахме групови дискусии по някой въпрос, веднага попадахме в клопката на „оценъчното“ изслушване на изказващия се. Това ставаше понякога и доста гласно. Така например по време на един семинар на тема „Управление на човешките ресурси“ във връзка с въпросите на мотивацията един от участниците изказваше мнението, че духовният стимул в организациите понякога е по-силен от материалния. Без да изслуша аргументите му, друг се обади, че това не е вярно. В хода на дискусиата се оказа, че голяма част от другите приеха някои от аргументите на привърженика на това становище.

Не един път по време на работни срещи, в които участвах като кмет, бях свидетел на тази слабост.

Имах удоволствието да участвам в международна дискусия по въпросите на предимствата и недостатъците на пряката демокрация в Швейцария - кръгла маса с участието на български кметове, парламентаристи и политици и колеги от страната домакин. В един от работните дни взе дума наш парламентарист. До мен седеше недотам популярен български политик, намерил място в срещата по незнайни за мен причини. Още като взе думата нашият парламентарист, съседът ми каза съвсем тихо на ухото: „Сега ще видиш, кмете, какви глупости ще наприказва този нашенец.“ Погледнах го смаян.

Няма да споделя какво чух от взелия думата. Примерът давам единствено за това, че бях свидетел на „оценъчната бариера“ при

общуването, още преди да беше казана дори една дума.

Оценъчната бариера, за това което чуваме около себе си, е изключително вредна за комуникацията с околните. Тя не позволява да излезем от кръга на собствените си позиции и да разберем чуждите мнения по въпроси, които се оказват жизнено важни за ежедневието ни. Оставаме затворени в собствените си идеи и възгледи. Лишаваме се от възможността да разберем разнообразието от становища за нещата от живота.

„Можеш ли да преброиш колко хора има в това кафене?“ - попита ме един от колегите американци, с които работех по програмата за обучение на Американската агенция за международно развитие. Седяхме в непретенциозно бистро на „Граф Игнатиев“ в столицата. Огледах се машинално и започнах да ги броя. „Може би двадесетина“, - отвърнах, без да знам защо ми бе зададен въпросът. „Толкова истини има за всяка теза, за която се опиташ да говориш с тях“, - отвърна ми колегата.

В организациите от публичната администрация практиката на бърза оценка на изказваните мнения по разисквани въпроси е сериозна пречка в общуването. Всяко мнение там се оценява от гледна точка на позициите на определен ръководен екип по обсъждания проблем. Различните мнения попадат под нейния натиск и това става сериозна бариера за алтернативни идеи, които при определени обстоятелства биха се оказали приемливи. Ето защо всички заседания и оперативки са почти винаги досадни. На тях всеки записва нещо, но трудно можеш да го чуеш да вземе думата и спокойно да изкаже мнението си. И това се прави не защото няма какво да се сподели. Просто участниците се страхуват от светкавичната оценка, която биха получили, ако дръзнат да говорят. Бихме ли могли да преодолеем недостатъка на този навик? Роджърс и Рьотлинсберг са категорични: „ДА“. Просто трябва да се постараям, когато някой говори, не само да го слушаме почитателно, а и да се помъчим да разберем какво иска да каже. Ще кажете: това е „губи време“. Всъщност не е така. Толкова време губим в работното си ежедневиe и за много по-маловажни неща от това да изслушваме и

разбираме колегите си. Защо да не се опитаме да усвоим навика да разбираме говорещите около нас. Колко ли идеи сме пропуснали да използваме за организациите, в които сме работили и работим, робувайки на нежеланието да ги изслушаме! И то само благодарение на факта, че, без да искаме, винаги оценяваме изказванията на колегите си от своите позиции. А най-често позициите на ръководителите в публичната администрация са: становището ни е най-доброто, защото: **разполагаме с най-много информация, носим най-голяма отговорност пред хората, искаме да сме автори на всичко, което става в администрацията, да сме най-популярните.** В тези позиции се крие немалко истина, но те не бива да служат като бариера за общуване в организациите. Напротив, би трябвало да задължават ръководителите да се променят и да бъдат основните фигури в промяната на нещата. Мястото им задължава да установяват навика да бъде изслушван и разбираан всеки един член от екипа. Питър Дракър в книгата си „Мениджмънт - предизвикателствата на 21 век“ казва, че един от най-правилните начини да се управляват хора е изкуството „...да се извлече полза от конкретните предимства и познания на всеки отделен човек.“

Първото нещо, което бихме могли да направим, за да се надяваме, че ще имаме успех в тази посока, е да създадем атмосфера на слушане и разбиране какво казват нашите сътрудници. В този смисъл бихме могли да възприемем поне няколко съвета, които Стивън Кови предлага. Всичките са подвластни на една единствено важна теза: „Стремете се първо да разберете... след това ще бъдете разбрани.“

Първата техника, която предлага Кови, е усвояването на навика да повтаряме, това, което казва другият. Според него тя е най-малко ефективна за разбирането, но ни кара поне да слушаме какво ни казват.

Втората е умениято да перифразираме чутото от говорещия. Чрез нея успяваме да вложим смисъл в това, което чуваме, което е един вид ангажимент с изказването му.

Третата техника се свързва с умениято ни да отразяваме чувствата на събеседника. Чрез нея се обръща внимание не толкова на

съдържанието на изказването, а на чувствата, които изразява изказващият се.

Четвъртата е изкуството да се комбинират втората и третата. Чрез нея се опитваме не само да вникнем в съдържанието на това, което чуваме. Тя ни дава възможност да откликнем и на чувствата, които изпитва изказващият се.

Няма съмнение, че за да усвоим четвъртата техника, трябва непрекъснато да се опитваме да прилагаме първите три. И след като успеем да ги превърнем в навик, да започнем отработването на последната. Тя именно ни води към успеха в общуването и усвояване на принципа „стремете се първо да разберете... след това ще бъдете разбрани.“

Далеч съм от мисълта, че предлаганата схема на Кови може да се усвои лесно. За нея се изисква доста старание. Но си заслужава. Навикът да разбираме другите, както казва той, е нещо като „кислород за общуването“. Без него трудно съществува ефективно взаимодействие между хората в организацията.

То е нещо като да се „вмъкнеш в обувките“ на колегата и да се опиташ да почувстваш онова, което той изпитва, при изказване на идеите си по даден въпрос, обсъждан между вас.

Не един път съм бил свидетел на липсата на това умение дори и при най-непретенциозните събирания - оперативките в общинската и областната администрации.

На една една от тях колега решава да постави въпроса, че е необходимо да се преустанови неефективната практика при събирането на наемите и консумативите от наемателите на общинската или държавна собственост. Обявява дължимите суми. Всички в заседателната зала го поглеждат с досада. Никой не иска да чуе подробностите. Водещият не съмнява с подходящо перифразирание и отклик на това, което чувства повдигналият въпроса, да разбере фактите и възможните начини да се подобри управлението на собствеността.

Напротив, следва подхвърляне от някой, който се ползва с доверието на водещия:

- Като не си гледаш, работата ще е така.

Или пък самият водещ казва:

- Разбирам, че е трудно. Препоръчвам ти да бъдеш по-старателен при изпълнение на задълженията си.

Повдигналият въпроса веднага се затваря в себе си. Поглежда смутено. Виждал съм как чувството за виновност веднага се изписва на лицето му. Излиза от оперативката и, сигурен съм, си обещава повече никога да не поставя въпроса, дори с риск да загуби по-късно работата си.

А представете си, че водещият заседанието се беше опитал да перифразира това, което казва служителят, и откликне на неговите чувства, като отвърне:

- Доколкото разбирам, ти твърдиш, че има наематели, които не изпълняват договорните отношения, и те тревожи, че това става практика?

Сигурен съм, че така запитан, служителят „ще отвори сърцето си“ и ще открие доста факти и идеи, които биха допринесли за подобряване на системата за управление на имотите. Но даването на възможност за изказване на служител по един или друг въпрос много рядко използвах и аз в практиката си като кмет. Не го видях и по-късно в областната администрация.

За да изслушаш внимателно някого, се изисква смелост. Смелост е да приемеш предизвикателството да погледнеш света около себе си с очите на някой друг. Смелост е да „влезеш в обувките“ му, защото могат да се окажат тесни и неудобни за тебе. Опасно е, защото ще трябва да се наруши спокойствието ти. В реда на тези мисли е полезно да се знае, че ефективното общуване в публичните администрации изисква истинска смелост. Служителите невинаги успяват да я проявят. Причините са най-различни. Започват от страха за работното място и свършват с комфорта на безконфликтността в ежедневието. Смелостта се изтласква от вечния страх да не би попаднем в групата на безработните. Понякога ни се иска да „влезем под кожата“ на човека, изказващ мнението си. Но самата

мисъл, че можем да загубим мястото си единствено поради желанието да открием мислите си и да ги направим достойни на околните, ни притеснява и се отказваме от намерението си. Приемаме това изкушение едва ли не за еретично за традиционното поведение в организацията. Именно смелостта, която липсва във взаимоотношенията в публичните администрации, е другата немалка пречка за ефективното общуване в тях. Има ли път за преодоляването ѝ? Не съм срещал автори, които биха ни препоръчали техники за преодоляване на описаната бариера. Опитвал съм лично да я предизвиквам при определени обстоятелства, но винаги съм бил свидетел на последващи неприятни огорчения. Стигнах до убеждението, че ролята на ръководителите в такива моменти е много важна. Или, с други думи, един от възможните начини да я предизвикаме у сътрудниците си е да я насърчаваме. Рискът в такива случаи не е изключен. Защото често пъти това насърчаване може да доведе до нарушаване на правила, носещи удобството на установена вече технология на вземане на решения.

Участвах веднъж в сериозно съвещание по въпросите на стратегията в определена дейност на екипа, в който работех като преподавател. Изказващият излагаше своето съображение, че работите, които извършвал, не се подкрепят с необходимата откровеност от ръководителя. Имах предварително становище за този консултант. Работеше доста индивидуално. Не споделяше информация за това, което правеше. Беше ревнив по отношение на постигнатите резултати и не ги предоставяше на моята група, за да ги използваме при подготовка на програмите за обучение. Не харесвах подхода му, въпреки че ми беше симпатичен. В същото време бях в много добри отношения с ръководителя, с когото назряваше конфликтът. Въпреки това се опитах да разбера изказващия се и установих, че поведението, породило първоначалните ми впечатления, не е било неуважение към другите. Просто той е смятал работата си за доста специфична и малко достъпна за останалите. Страхувал се дори да не е скучна за тях. Затова е работел самостоятелно и се стараел да не ни притеснява с проблемите си. Но денят изискваше от него да сподели временните

си неуспехи, за да получи подкрепа за бъдещите си намерения. Не обсъждам в момента дали подходът му беше най-правилен. Но разбрах, че този човек протягаше ръка за съдействие, а ръководителят изпитваше удоволствие от неуспеха му и търсеше как да разчисти сметките си с него. Проявих смелост и дипломатично го подкрепих. Преподавателят ми благодари. Придоби увереност и изложи добре намеренията си - сполучливи и приемливи. Бяха приети в присъствието на наблюдател от организация, която финансираше програмата ни. Последва кратко прекъсване на заседанието и се оттеглих в стаята си. След минута в нея нахлу ръководителят и ми каза:

- Аз толкова ти вярвах. А ти не застана на моя страна. Не разбра ли, че това беше моментът да разберат, че този консултант не зачита екипа ни?! Разочарован съм.

С тези думи напусна стаята. Останах неприятно изненадан. Започнах мислено да обсъждам евентуалните последствия за кариерата си. Добре, че случаят приключи доста изненадващо за всички ни. Позовавайки се на моето изказване, наблюдателят заявил пред ръководителя и спорещия с него консултант, че е доволен от добрата атмосфера за общуване в организацията. Препоръчал на консултанта все по-често да използва подобни срещи. Убеден бил, че работата му след това ще се радва на повече успехи. Продължението на срещата и разменените мисли чух само два часа след упреците на ръководителя. Той дори ми се извини за това, че ме е обвинил неоправдано в нелоялност. Отдъхнах си. Не исках да мисля за евентуалните последствия при друго развитие на нещата.

Когато пиша тези редове, разбирам, че проявих несъзнателно смелост в онзи момент и успях да разбера колегата си. Нито за миг не бях се замислял за резултатите в личен план. Бях ги пренебрегнал. След този случай обаче съм наясно, че каквито и да са последствията, много хубаво е да работиш със служители, притежаващи смелостта да разбират другите. Тогава вероятността да установиш атмосфера на ефективно общуване в организацията е напълно реална. А това означава непрекъснат поток от идеи за нейното развитие. И при умелото им комбинирание и водене към предварително уточнени с

разбирателство цели, резултатите могат да бъдат прекрасни. Ето защо ролята на ръководителите в публичните администрации е да насърчават смелостта в общуването. Тя ще им се отблагодари. Повярвайте ми. Приемете предизвикателствата на идеята да изградите ефективно общуване в организацията, като се опитате:

♦ **Да създадете навик у себе си и сътрудниците си да се изслушват.**

♦ **Да насърчавате смелостта за разбиране при това изслушване.**

ДЕЛЕГИРАЙТЕ ПРАВОМОЩИЯ ВИНАГИ, КОГАТО Е ВЪЗМОЖНО

Когато наложите в организацията ефективно общуване и взаимно доверие, неминуемо ще започнете да делегирате по-успешно правомощия на сътрудниците си. За да се ориентираме по-добре в необходимостта на това изкуство, ще предложим една най-обща дефиниция за делегирането на Бил Гилри и Линда Галиндо в публикацията им „Овластяване“. По време на обучението на представителите на местните управи я използвахме успешно.

„Делегирането е акт на даване на пълномощия на една личност или екип за изпълнението на задача, за резултатите от която той/тя ще бъде държан отговорен. Отговорното делегиране е това, което се вменява в рамките на възможностите на личността или екипа или леко го надхвърля.“

Когато представяхме дефиницията, предлагаме да обсъдим заедно с участниците ключовите думи в нея. Винаги стигахме заедно до следните: **отговорност, възможности и леко надхвърляне**.

Нека се опитаме да разберем какво крие всяка една от тях. **Отговорността** ни навежда на мисълта, че чрез делегирането се търси разпределение не само на тежестите от обема задачи, а и отговорностите, произтичащи от тяхното изпълнение. В публичните администрации обикновено многообразието на услуги, предоставяни на гражданите и юридическите субекти, поражда задачи от различно естество. Обемът им не е малък. Повечето от тях обаче излъчват усещане за намалена сложност. Така например подготовката на едно копие от акт за собственост (публична или частна), необходимо за дадена организация, е задача с намалена сложност. За нея не се изисква особена квалификация. Но всъщност не е така. Качественото ѝ изпълнение включва: навременен и точно изготвяне на документа, изискван от клиента. Тези изисквания, от своя страна, предполагат наличието на добре организирана картотека с бърз достъп до данните ѝ и отговорен служител за точното им копиране.

В практиката задачата изцяло е делегирана на служителите, но не са малко случаите, в които тя не се изпълнява качествено. Най-често се забавя времето за подготовката на документа, което, от своя страна, води до недоверие към организацията. И това се случва не поради нежелание на служителите, а поради факта, че делегираното правомощие на служителите от тези отдели да създават картотеки за собствеността не се изпълнява с необходимото старание. Отговорността за тази слабост се поема от организацията, независимо че ръководството ѝ ясно е заявило желанието за делегиране на правомощия. Следователно отговорността е останала някъде в страни от процеса „делегиране“.

Следващата ключова дума от дефиницията е **„възможности“**. Възможността на личността или екипа преди всичко зависи от правилния подбор на кадри за организацията. Ако ние сме успели да проявим отговорност при назначаването им, то ще сме в състояние да откриваме и хора и екипи да делегираме правомощия и ефектът ще е налице. Ако обаче не се отнасяме с нужното внимание към подбора на кадрите, винаги ще се изправяме пред дилемата на кого да предоставяме правомощия и ще понасяме загубите от факта, че няма такива личности и екипи.

Третата ключова дума е **„леко надхвърляне на наличните възможности“**. Това ще рече, че чрез делегирането на правомощия ще търсим разкриване на допълнителния потенциал у личността или екипа. И, което е по-важно, ще откриваме възможности за нарастване на квалификацията им чрез набиране на практически опит и самообразование при изпълнение на задачата.

Всъщност в публичните администрации се счита, че делегирането на правомощия се реализира с правилниците, наредбите и длъжностните характеристики. Практиката показва обаче, че това не е достатъчно. Самият стремеж да се стандартизират действията на служителите е опит да се стандартизира тяхното съзнание. А това се оказва доста трудна задача. Самите те са индивидуалности, стремещи се в ежедневието към самостоятелност и творчество. В това отношение авторите на книгата „Нарушете всички правила“ Маркъс Бъкингам

и Кърт Кофман са категорични: „Най-успешният начин да превърнете нечий талант в действие е като му помогнете да открие своя собствен път с най-малко съпротивление към желаните резултати.“

С делегирането на правомощия се постига именно това.

До какви вероятни успехи за публичните администрации може да доведе делегирането на правомощия? Този въпрос обсъждахме винаги по време на семинарите за обучение на служителите от общинските администрации. По-важните от тези потенциални успехи са следните:

Спестява се времето на ръководителя. Несъмнено когато делегираме правомощия, ние се разтоварваме и прехвърляме част от ежедневния товар от задачи на сътрудниците си. В противен случай винаги изпитваме чувството, че осемте часа в работния ни офис са постоянно недостатъчни. Сигурен съм, че повечето от вас дори си вземат преписки за „домашно“. Непрекъснато се застояват след работно време в сградата на публичната администрация. Не бива да си казвате, че това не се отнася за вас. Защото знам това от собствен опит. Като кмет се опитвах да осигурявам присъствието си чрез мнения и напътствия във всички по-важни задачи. Стигнах до там, че започнах лично да контактувам с външния екип специалисти, внедряващ Географската информационна система в общината. Вършех това не само защото изпитвах известно любопитство как ще тръгнат нещата. Просто не бях делегирал правомощия на системния администратор за реализиране и ръководство на проекта. Ангажираността ми с проекта стана толкова голяма, че започнах да оставам след работа, за да проверявам кореспонденцията и да провеждам някои неотложни срещи с ръководителите на другите отдели. Почувствах, че така не може да продължава. Поканих системния администратор и внедряващия екип при себе си. Благодарих им за съвместната ни работа. Но им казах, че отпук наметне бих искал само в края на седмицата да получавам доклад за напредъка на работата им и то от нашия специалист. Следващата седмица едно от ежедневните ми задължения да посещавам тези специалисти и да се задържам при тях повече от час отпадна. Работният ми ден стана по-спокоен.

Делегирането на правомощия спестява времето за вземане на решения. Много често поради отсъствие на делегиране вашите сътрудници не вземат решение при изпълнение на дадена задача, докато вие не кажете своето мнение. Но невинаги можете да бъдете намерен/а. Служителят тръгва да ви търси. За съжаление вие отсъствате от офиса си или въобще от града. Тогава нещата остават нерешени. Гражданите си тръгват неудовлетворени от обслужването. Публичната администрация започва да изглежда в очите им лоша и безотговорна. Тези неприятни епизоди могат да се избегнат единствено чрез делегиране на правомощията.

Скоро след постъпването си в областната администрация попаднах на един неприятен случай. Трябваше да участвам като водещ на семинар на хора с увреждания. Темата беше: „Принципи за независим живот“. Провеждаше се в сградата на бизнес-инкубатора в областния град. Залата за семинара имаше прекрасни условия. Бях отишъл по-рано, за да я разгледам и да се подготвя. Задоволството от доброто начало ме накара да потърся изпълнителния директор на бизнес-инкубатора. Искях да изкажа възхищението си от добрата обстановка на учебната зала. Разговорихме се за дейността на инкубатора и той ми се оплака, че вече месец чакал строително разрешение от общината, за да започне ремонт на покрива. На следващия ден се обадох в общината, за да проверя какъв е проблемът с разрешението. Заместник кметът ме увери, че няма никакъв проблем. Просто главният архитект бил в отпуск.

Представете си - само защото главният архитект е в отпуск и няма лице с делегирани правомощия за издаване на строителни разрешения, бизнес инкубаторът изпускаше хубавото време за ремонта на покрива си. Предполагам, че и цялото останало строителство в града беше замряло. Рабира се, не се ангажирах да проверявам предположението си. Надявам се, че не е било така.

Делегирането на правомощия позволява на служителите, получили правомощия, да вземат решения, да изпитват по-голямо удовлетворение от работата си и да усъвършенстват знанията и уменията си.

Самият факт, че делегирането дава възможност на служителите да вземат решения в процеса на работата, ги прави съпричастни в реализиране на целите на организацията. А това всъщност е усещането за значимост в нейното ежедневие. Всеки от нас се чувства значително по-сигурен в такава обстановка, защото неговото достойнство е задоволено. Няма по-голяма мотивация от чувството за доброто представяне както в организацията, така и в семейството ни и приятелския кръг. Сякаш ставаме по-добри. Нагласата ни да дадем повече от себе си на всички значително се повишава. Стремехът ни към усъвършенстване се увеличава неимоверно. Започваме да се интересуваме от познания и умения, които са били незначителни и безинтересни за нас до този момент. Ставаме по-квалифицирани на работното си място.

Когато пиша тези редове си спомням разказа на един от участниците в семинарите за обучение на тема „Организационни и управленски умения“. Обсъждахме „овластяването“ или делегирането на правомощия. Той сподели:

„Бях млад инженер. Работех в новомонтиращ се цех. Задълженията ми се състояха в координиране на работата по монтажа на съоръженията за автоматизация на голяма технологична линия. Трябваше да подготвя и екип за поддръжката им в следващия етап на експлоатацията. Ръководството на монтажа се извършваше от френски специалист. Документацията беше на френски език. Стремях се да разбера всичко, което правеше шеф монтажникът. Но ми беше трудно, защото не знаех френски език, пък и не познавах технологията. Непрекъснато се страхувах за бъдещето. Това ме караше да бъда доста неспокоен и в къщи. Не можех да се отпусна в семейството. Чувствах се някак си неуверен. Един ден ме извика директорът на завода. Възложи ми ръководството на екипа, който трябваше да пусне в експлоатация цялата линия. Най-трудното беше, че този пуск се предвиждаше да стане в отсъствието на представителя на фирмата. Тогава не разбирах какъв риск поемам. Усещането беше, че ме оценяват високо. Заех се и пуснахме линията в рамките на 20 дни. Това бяха най-хубавите дни в професионалната ми ка-

риера. Научих много неща - както за технологията, така и за значението на всяко съоръжение за автоматизацията ѝ. Усвоих умения да координирам действията на всички хора, отговорни за това производство. Чувствах се уверен. Семейството ми не можеше да ме познае. Бях винаги в приповдигнато настроение. Започнах да проявявам грижа към проблемите на съпругата и сина ми. Чувствах се уверен в бъдещето си. Работата ме удовлетворяваше.“

Колко много ефекти има в проявеното доверие на ръководството и делегираните правомощия на този млад инженер за пускане на технологичната линия! Те го променят за някакви си двадесет дни. Правят го полезен в собствените му очи. Той научава изключително много при изпълнението на възложената му задача. Ето това е може би най-големият ефект от делегирането на правомощия. Ние трябва да го използваме в практиката си като ръководители на организациите. Правилниците и длъжностните характеристики в тях не могат да постигнат този ефект.

Делегирането на правомощия има обаче и недостатъци. Те винаги са свързани с неправилното им използване. По-важните от тях са:

◆ **Възможности за вземане на неправилни решения, поради което работата може да не бъде свършена или качеството ѝ да се влоши.**

◆ **Ръководителят може да стигне твърде далеч и да абдикира напълно от отговорност за резултатите от дейността в организацията.**

Възможни ли са такива случаи в публичните администрации? Разбира се. Достатъчно е да си припомним колко поразии стават с незаконното строителство в общините и областите. Там най-често, поради спецификата на материята по изграждане на населени места, се делегират неправилно правомощия на звената, отговорни за управление на тези въпроси. Резултатите от вземане на неправилни решения в тях са влошаване на качеството на работа в този сектор. Обикновено там се работи на приливи и отливи. Едва когато нещата

станат нетърпими за гражданите, започват координирани действия на цялата организация. За съжаление те се оказват закъснели и недоволството от засегнати интереси придобива неуправляваем характер.

Какво може да направим, та подобни неправилно делегирани правомощия да не засягат качеството на услугите в публичния сектор?

Най-важното е да се опитаме да следваме една препоръчителна схема от правила при делегирането. Предлагаме я често по време на обучението, предлагам я и сега:

- ◆ **Изяснявайте какво точно искате да делегирате.**
- ◆ **Изберете служител, за когото сте сигурни, че може да свърши работата.**
- ◆ **Обяснете на другите служители, какво делегирате и на кого.**
- ◆ **Не се намесвайте по време на изпълнението на задачата, докато не ви помолят, и се подгответе за някои грешки.**
- ◆ **Помагайте, когато е нужно, и следете напредъка на работата.**

Правилата показват, че делегирането е сложен инструмент в управлението. То не може да бъде свързвано просто със смелостта да заявим на служителя: „От днес нататък ти поемаш тази задача. Имам ти голямо доверие и ти предоставям пълни права за изпълнението ѝ.“ Напротив, това е отговорен момент в управлението, свързан с продължителна работа в няколко аспекта. Първият от тях е да си даваме сметка какво искаме да делегираме и евентуалните рискове от грешки, отговорността, които бихме могли да споделим със служителя. Второто е да познаваме индивидуалните възможности на всички наши служители, потенциала им от познания и умения, необходими за изпълнение на поставената задача. Третото е да оповестим на всички останали за решението си, за да предпазим действията му от евентуалната им мълчалива съпротива. Това е възможно, като се има предвид, че в организациите не е чужда конкуренцията между служителите в стремежа им за професионална кариера. Последните две изисквания за делегирането са свързани с умението ни да не се изкушаваме всекидневно от упражняване на контролните

си функции като ръководители. Необходимо е винаги да се придържаме към изискването: „Не се намесвай, докато не те помолят. Помагай когато е нужно.“ Много добре обяснява това английският консултант Дейвид Фриймантъл в книгата си „100 дни от живота на един супершеф“: „Поемайте рисковете с хората си. Не спъвайте потенциала им за развитие. Давайте им нужната свобода, за да постигнат страхотни успехи.“

И още нещо. Често пъти попадаме в заблуда, че използваме правилно делегирането на правомощия в управленската си практика. Поставяме задачата, спазвайки гореописаните правила. Но пак нещо не се получава. Да си представим следната ситуация: „Овластили“ сме служител за организация на празника на града. Знаем възможностите му и сме сигурни, че всичко ще бъде направено по най-добрия начин. В същото време обаче не сме определили ресурсите за изпълнението на тази отговорна организация. Служителят не знае с какви финансови и човешки ресурси разполага. Непрекъснато идва да ни пита: „Имам идея да направя това и това. Ще са необходими толкова парични средства. Мога ли да разчитам на тях?“ Вие започвате да мислите, да обсъждате с финансовите служби въпроса и чак след ден-два му съобщавате, че няма да може да разполага с тях.

Представете си стреса, в който служителът реализира делегираните му правомощия за организация на празника на града! За всяка идея той очаква благоволенieto ви да кажете дали ще има достатъчно средства или не. Бъдете сигурни, че при такова „делегиране“ и на вас ще ви дойде много. Накрая ще имате чувството, че сам изпълнявате задачата, за която иначе сте делегирали правомощия на един от най-добрите си служители. В този смисъл е полезно винаги да посочвате и размера на ресурсите, с които ще разполага поеманият за изпълнение възложената от вас задача. Тогава делегирането на правомощия става наистина мощен инструмент в управлението с очакваните от него положителни резултати.

ПЛАНИРАЙТЕ ВСИЧКИ ДЕЙСТВИЯ

Времето, през което работех в публични администрации, ме озадачаваше с това, че планирането като функция в управлението не беше толкова популярно. Обикновено в тези организации се планират финансовите средства и задачите, които са свързани с инвестиционната програма. През последно време се роди и започна да действа Законът за регионалното развитие, който постави задача пред общините и областните администрации да разработват стратегически планове. По този начин се обърна сериозно внимание на тази функция в управлението на публични администрации. Такива планове имат вече всички организации от публичния сектор. Но впечатлението ми е, че ежедневната работа на отделните направления в тези организации, предоставящи ежедневно услуги на населението, работят без дългосрочни и краткосрочни планове. Действията им се ръководят от епизодични казуси и потребности. На тях се реагира по възможност бързо, но без плановост на необходимите ресурси за разрешаването им. В същото време отчетността е на особена почит.

Постъпих на работа в областната администрация и първата задача, с която трябваше да се заема, беше да обобщя отчетите на ресорните ми отдели. Получих ги, но към тях нямаше планове. Попитах за тях. Отговориха ми, че не правят такива. Наистина останах изненадан. Попитах ги: „Как така нямате планове? А какво отчитате?“ Отвърнаха: „Ами това, което сме извършили през месеца.“ Реших да проуча основно дейността им и след това да помисля върху въпроса. В същото време си припомних, че по време на мандата ми планирането в общинската администрация беше свързано най-вече с бюджета, инвестиционните ни програми и онези задачи, които получавахме от правителството като задължения с дългосрочен характер.

Започнах да си задавам въпроса защо е така? Защо планирането като функция е свързана с ограничен кръг от действия на тези администрации? Какви са причините то да не се използва във всичките

им дейности?

Ще предоставя едно мое предположение, което успях да изградя по време на работата си в тези администрации.

На първо място. Работата в публичните администрации се приема като изпълнение на някаква епизодично възникнала заявка от по-висша инстанция или граждани за някакво действие. Ако такава не се появи, работното време се изпълва с изчакване на появата ѝ. Това предположение си изградих, като изследвах отчетите на отделите в областната администрация. Те бяха пълни със събития, предизвикани именно от такива заявки като: постъпила жалба, сигнал или молба, разпореждане на Министерския съвет, решения на общинските съвети, искане от областния упавител.

На второ място. Повечето от служителите заемат позици в тези администрации единствено със съзнанието, че им носят сигурност по отношение на доходите. Те не са високи, но са гарантирани. При това положение служителите едва ли имат ясни представи и намерения за своето професионално издигане. То не е планирано в съзнанието им. В този смисъл всяко по-сериозно враждане в работния процес, като например стремеж за баланс на собствени цели и цели на организацията, в професионалното им ежедневие е почти изключено. В резултат на това планирането на работното място като плод на въображението им за професионална кариера не намира привърженици. Тази хипотеза приех като правдоподобна, когато поех ръководна позиция в областната администрация. Реших да се срещна с всеки един от сътрудниците си, за да ги опозная. При срещата с тях се опитах да разбера силните им и слаби страни. Освен това попитах всекиго, работейки в тази администрация, има ли определена цел и би ли я споделил с останалите. Въпреки желанието ми за открит диалог, повечето от тях твърдяха, че работят в областната администрация, защото в нея са намерили работа. Един сподели, че целта му е да стане правист, затова следвал второ висше образование. Това бяха отговори, които не насочваха вниманието към конкретните им цели за работното място.

На трето място. Немалко от служителите в тези администрации

възприемат работното си място като особено престижно. Това се обяснява с възможностите за достъп до информация и възможности за предоставяне на определени услуги на близки, познати и приятели. Повечето от работното си време отделят за тях и намират съответно удовлетворение от професията си. В това няма нищо лошо, ако, разбира се, не граничеше с желанието да поставят тези в хора в определена зависимост от себе си. Ето защо съзнанието им е заето с усвояване и планиране на умения, некореспондиращи с основните цели на организацията, а единствено с личните им такива.

Ще се ограничи с тези предположения. Независимо че ще се появят опоненти за достоверността им, смятам, че те напълно обясняват липсата на планиране на всички дейности в публичните администрации.

Ще предложи една схема за възможни поведения на работно място, разработена от Стивън Кови в книгата „Седемте навика на високоефективните хора“. Тя се състои от четири квадранта и всеки от нас по един или друг начин отделя определено време, за да пребивава в един от тях по време на работа или в ежедневието си. Предлагам схемата, за да може да се използва предимно за анализ на работното време на всеки един читател, служител в публична администрация.

СПЕШНО	НЕ ТОЛКОВА СПЕШНО
I. ДЕЙНОСТИ Кризи Неотложни проблеми Важни проекти с краен срок за изпълнение	II. ДЕЙНОСТИ Предварителни мерки Изграждане на взаимоотношения Откриване на нови възможности Планиране
III. ДЕЙНОСТИ Прекъсвания за някои телефонни разговори Някои писма, някои отчети и доклади Някои срещи Належащи въпроси Обичайни дейности	IV. ДЕЙНОСТИ: Делнична работа Част от пощата Някои телефонни разговори Отношения с хора, които ни губят времето Прятни дейности

Кови твърди, че ние най-често реагираме на спешните неща. Важните винаги ги оставаме на заден план. Най-често се намираме по време на работа в I и III квадрант. А когато ни остава време, се прехвърляме в IV. Много малко време отделяме или въобще не намираме време за II. квадрант. Но според автора начинът да станем ефективни и за себе си, и за организацията е да заделяме колкото се може повече от времето си за престояване в II квадрант. А това означава постепенно да икономисваме времето, което отделяме на останалите, особено времето, отделено за престой в III и IV квадрант.

Без престояването във II квадрант работата на ръководителите и отделните служители от публичната администрация става наистина по „заявка“ и може да се сравни с „гасене на пожари“. Обслужването при такива обстоятелства е със съмнително качество, а удовлетворението отсъства.

Когато станях кмет, ежедневието ме увлече така по заявките, че единственото време, което отделях, за да пребивавам в II квадрант, беше личното ми време през почивните дни. Непрекъснато си престоях в I и III квадрант. По този начин обричах и сътрудниците си на тази участ. Умората беше необяснима. Отакозах се от любимите си занимания като риболова и музиката. Нямах време да прочета дори една книга. Лиших семейството си от своето присъствие. Това продължи може би година и половина, докато не си казах, че така повече не може. И оставах почти всеки ден повече от два часа време за квадрант II. Вярно е, че го правех, без да бях запознат с модела на Стивън Кови. Но го правех и не отстъпих от новия си навик до края на мандата.

Години след това, когато приех поканата да започна работа в областната администрация, започнах да настоявам всяка седмица сътрудниците ми да планират работата си за следващата седмица. Признавам, че в началото беше много трудно. Участвах в тези срещи за планиране. Стремях се чрез диалог да предизвикам въображението им за новости, които биха направили работата им по-ефективна. Трудно обаче се намираха задачи, които да формират какъвто седмичен план. Продължавах да упорствам. Накрая открихме, че такива съществуват.

Според наблюденията ми първата и много важна крачка за публичните администрации в тази посока е въвеждането на седмичното планиране на дейностите във всяко направление. Но ще кажете: „Нали седмичните оперативки са за това?“ Така е, но това не е достатъчно. Обикновено на тези оперативки изникват въпроси, които ни поставят най-вече в I или III квадрант от схемата за организация на работното време в организацията.

Навикът да се планира всяка дейност, независимо от съображенията за тяхната нормативна и стандартизирана практика, значително ще подобри ефективността на служителите в публичните администрации. Те ще започнат да изпитват по-голямо удовлетворение от работата си. Качеството на обслужването на гражданите и юридическите лица ще се повиши. Ефективността на тези организации значително ще нарасне. Уважението към тях ще бъде не само пожелание, а реалност.

Дълго време бях подвластен на мнението, че в тези администрации материята, с която се занимават служителите, е суха и предопределена от нормативния ѝ и рутинен характер. Решенията най-често се посочват от нормативната уредба. Пространството за творчество е минимално. Считах, че е работата е бедна откъм съдържание. На практика се оказва, че не е така. Въпросите, с които се занимават публичните администрации, не само са сложни и отговорни, но са изпълнени с богато съдържание. И когато се открие съдържателната рамка в дейността на тези администрации, формализмът и досадата в ежедневието на служителите ще бъдат отстранени. Всички те ще бъдат мотивирани и удовлетворени от своята работа. Ще откриват пътища за професионалното си усъвършенстване. А какво по-хубаво от това за самите организации!

Но как да се открие тази „тайна“ на ефективността вследствие осъзнаване, и то в дълбочина на съдържателната страна на тяхната дейност? Просто се върнете и погледнете още веднъж четирите квадранта на Кови и започнете да планирате всяка дейност. Пребивайте повече в квадрант II и ще я откриете. Доверете се на тази препоръка и ще успеете.

Един път въвели седмичното планиране, направете следващата крачка - започнете да планирате в рамките на месеца. В началото ще срещнете същите трудности, каквито срещнах при седмичното планиране. Не се предавайте. Продължете.

И още нещо. Планирането е много важно във връзка с разхода на средства в организацията. А те не са за пренебрегване. Не са голямо перо в бюджета. Голям дял от бюджетите им са насочени към проекти, свързани с резултати, рефлектиращи в общността. Но разходите за ежедневните действия на служителите също са от значение. Когато започнах работа в областната администрация, трябваше да организирам създаването на картотека на държавните имоти. Потърсих съдействието на мебелист, за да проектираме шкафче, в което да съхраняваме в определен ред картоните с най-важните данни за всеки от тях. Картоните бяха стандартни. Горедолу успяхме да разработим идеен проект и поискахме оферта от производителя. Посочи сума от порядъка на 400 лв. Поисках среща с финансовия директор, за да се информирам могат ли парите да бъдат осигурени. Отговорът беше, че не е възможно, защото не са планирани и ще нарушат месечните разходи на администрацията. Не се противих и помолих сътрудниците ми да ги планират за следващия месец. Отвърнаха ми, че нямат такава практика. Планирало се само за следващата година, и то само в края на годината. „Нима ще чакаме цяла година, за да започнем съхраняването на картотеката?“ - възкликнах. Нямахме отговор. Очевидно трябваше да изчакаме. Отново се срещнах с финансовия директор. Обсъдихме въпроса. Заяви ми, че е възможно да се планират подобни разходи и в рамките на текущата година. Трябва обаче да бъдат предвидени няколко месеца по-рано, за да могат да се заделят целево. Отделянето им щяло да стане от икономисване на някои не толкова приоритетни разходи. В противен случай разходите се правят при възникване на потребност и обикновено са едни и същи. Предимно се свързват с традиционните консумативи на организацията. „Винаги могат да се открият възможности за подобни разходи, но това е възможно, ако отделите ги планират предварително за следващия месец“, - заключи съвсем добронамерено директорът.

А как можем да ги планираме предварително, ако не знаем месечните си планове със събитията, които трябва да реализираме чрез действията си? Та нали тези действия ни подсказват и ресурсите, с които ще трябва да ги осъществим! Ето защо планирането на всяко действие в публичните администрации е полезно във всички аспекти за нормалното и ефективно функциониране на организацията.

Да предположим, че с тези разсъждения успяхме да се убедим, че планирането на всички действия в публичните администрации е полезно. Как обаче да започнем този процес и да го превърнем в навик?

Отново ще се позова на консултанта Дейвид Фриймантъл, като предложи на винманието ви една негова дефиниция за бизнесплан: „Бизнеспланът не е нищо друго освен словесен израз на онова, което искате да постигнете, и на начина, по който ще го постигнете.“

Следователно трябва първо да опишем онези свои действия, които искаме да реализираме. Но трябва да направим това в непри- нуден и спокоен разговор в отдела. И то така, че всички да са убе- дени, че това са важните и необходими неща, които трябва да из- вършат през следващата седмица. В противен случай, ако начал- никът на отдела го направи сам и не го обсъди със сътрудниците си, планирането ще бъде акт, наложен за изпълнение отвън. Вероятността такъв план да бъде изпълнен от служителите е много малка. Те го приемат като натрапен и не се отнасят с необходимата отговорност към реализирането му.

След като постигнете разбирателство за това, което ще трябва да прави отделът ви, преминете към обсъждането на начините как поставените задачи да бъдат изпълнени. Ще бъдете изненадани. Ще се появят изключително интересни идеи, за които независимо от опита ви едва ли бихте се досетили. В края на разговора със служи- телите поставете въпроса за необходимите средства и, ако има нужда от такива, посочете ги в плана.

Всички тези усилия ми отнемаха не повече от 4 часа в седмицата, когато работех в областната администрация. Останах с впечатле- нието, че хората бяха доволни. Отчетите, които подготвихме, отново

съдържаха изпълнените през месеца задачи, следствие от появили се непланирани потребности в региона. Но в тях фигурираше и състоянието на съвместно планираните от нас събития. По време на планирането обсъждахме и някои резултати от извършената работа. Споделяхме ефективността на приложените начини, полезните подходи. Усетих, че хората се интересуват от успехите на колегите си и с интерес възприемат положителното от тях. Открих, че имаха желание да се подкрепят взаимно, което потвърждаваше тайното ми намерение, че чрез съвместното планиране ще се положат основите на ефективното общуване помежду им. Самият аз започнах все по-дълбоко да вниквам в съдържателната страна на работата в администрация. Предишното ми опасение, че ще ме притесни рутинността ѝ и липсата на привлекателност и на предизвикателства, се оказа невярно. Работата ме увличаше. Забелязвах, че и със сътрудниците ми ставаше промяна в тази насока. Разбраха, че планирането на действията им, било то и краткосрочно, е особено важно за ежедневието и присъствието им като професионалисти на работното място.

Ще завърша разсъжденията си относно планирането на действията в публичната администрация с това, което осъзнах по време на работата си в този сектор. А то е, че един от начините да осигуриш уважение към тези организации е да обмисляш и планираш всяко действие и то колкото се може с по-широк кръг служители. По време на този процес създаваш навици за общуване. Откриваш хората, на които да делегираш правомощия. Самите те откриват своя професионален талант. Несъзнателно изграждаш атмосфера на взаимно доверие в организацията. А всичко това несъмнено я води към просперитет.

Особено важно е планирането на връзките с медиите. Публичните администрации са призвани да държат на показ пред обществото своите действия. В противен случай у гражданите започва да се поражда усещането за нещо нередно и несправедливо. И колкото да са успешни действията и резултатите от тях, това усещане предизвиква слухове, които се интерпретират по различен и невинаги

приемлив за обществеността начин. В този смисъл информацията, давана от публичните администрации за едно или друго събитие от професионалното им ежедневие, трябва да изпреварва свободните интерпретации. Това означава, че е полезно публичните администрации да имат ясна и конкретна медийна политика с подходящи форми, разработени в съответни планове.

В периода, когато работех като преподавател към програмата за обучение на местните власти, попаднах на комуникативната стратегия на град Портсмут от щата Вирджиния, САЩ, станал част от ежедневието на градската администрация. Там чрез планирането на връзките със средствата за масово осведомяване бяха открили и реализирали конкретни принципи за комуникации с обществеността. Ще споделя някои по-важни от тях:

1. Активност срещу пасивност. На настоящия етап повечето от публичните администрации работят на принципа „отговори на запитвания“. Принципът на Портсмут е постигане на активен подход, който ще създава канали на комуникации за постигане на целите на администрацията - качествено задоволяване на потребностите на гражданите, фирмите и неправителствените организации.

2. Позитивизъм срещу негативизъм. Често публичните администрации са изправени пред въпроси от негативно естество. Ако правилно планират действията си за информиране на обществото, те ще бъдат в състояние да поставят ударението върху начина, по който трябва да се разбират тези въпроси, и как да бъдат разрешавани проблемите с взаимна подкрепа от всички.

3. Бъдеще срещу минало. Не е тайна, че в практиката на публичните администрации повече се поставя акцент върху отминали събития и дейности. Полезно е акцентът да бъде върху бъдещето, чрез правилно интерпретиране на миналото.

4. Преследване на строго обособена тематика срещу разхвърляни послания. Това означава посланията да се обвързват в контекста на една глобална цел и да следват предназначена за това последователност. В противен случай информационната ни политика създава неясна картина за цялостната дейност и поражда усещането за

изпълзване от отговорност пред проблемите на деня.

Когато проучвах тези принципи от комуникативната стратегия на Портсмут, си зададох въпроса: „Възможно ли е всичко това да стане без предварително планиране, в което да участва широк кръг служители, експерти, граждани и т.н?“ Отговорът е „Не“. В такъв случай бих искал да се върна отново към значимостта на планирането на всички действия на публичните администрации. То безспорно е не само полезно, но и задължително. Колко полезни тайни на поведението си е открила администрацията в Портсмут само като е започнала да планира връзките с гражданите! А какво ли ще стане, ако публичните администрации у нас решат да използват планирането във всички останали дейности? Убеден съм, че ще открият прекрасни подходи за подобряване качеството на работата си. Импиджът им пред гражданството значително ще се подобри. А това е и стремежът на всяка организация, независимо към кой от секторите на общественото пространство принадлежи.

НАПРАВЕТЕ ЕФЕКТИВНИ ЗАСЕДАНИЯТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

В една организация организираната форма на общуване са осъществяваните различните видове заседания. Когато разисквахме тази тема по време на програмите ни за обучение почти винаги започвахме обсъжданията за тяхната полза с известна ирония. Всички признаваха, че са необходими. Но на въпроса как ги възприемат като практика почти всички бяха на мнение, че са скучни, нескончаеми и обикновено завършват без конкретни решения. Един от участниците разказваше откровено: „Колкото пъти попадна на заседание, ме обзема страшна скука. Един път дори си сложих черни очила, за да не забележат колегите как заспивам от време на време.“ Друг сподели, че когато трябвало да отиде на заседание, винаги се обаждал на жена си, че ще закъснее: „Винаги нямаше определено време за протичането им. Който вземаше думата, не се усещаше и говореше толкова дълго, че не се съобразяваше, че не е единственият, който трябва да се изкаже.“

След като изслушахме откровенията по отношение на заседанията, се опитвахме да направим списък от факторите, които са довели до лошото мнение за провежданите заседания в организациите. Колкото пъти провеждахме обучение по тази тема, толкова пъти списъкът нарастваше. Ще приведа една малка част от него:

- ◆ Липса на конкретна цел;
- ◆ Отсъствие на дневен ред;
- ◆ Липса на регламент за изказванията;
- ◆ Пасивност на участниците - почти винаги вземат думата все едни и същи хора;
- ◆ Неустановена предварително продължителност;
- ◆ Не се раздават предварително материалите за разискваните теми или, ако се раздават, това става на самото заседание.

Направих уговорката, че ще дам само част от списъка на факто-

рите, правещи най-често нежелани и отегчителни заседанията в организацията. Но дори и толкова малко, прочитът им навежда на мисълта, че заседанията са безполезни за организациите. Въпреки това практиката показва, че са най-разпространената форма за общуване в организацията. Защо е така? Отговорът е един. Те са необходими. Тогава какво да направим, че да станат уважавани и следователно ефективни в управленската практика на публичните администрации? Според мен първото нещо, което трябва да се направи, е да се определи защо са полезни и след това да се разработят техники, които да ги направят в действителност такива.

Ще предложа малък конспект за видовете заседания и стратегии, разработен в материалите на Американската агенция за международно развитие. Използвахме го с успех в програмите си за обучение.

Видовете заседания и стратегии за провеждането им са както следва:

За споделяне на информация. Те се използват за представяне, съобщаване и обменяне на информация. На тях организаторите трябва да осигурят писмена и устна информация и да предвидят време за въпроси и отговори.

За решаване на проблеми. Тези заседания се организират за преодоляване на препятствия, предизвикателства и проблеми. На тях се изяснява пътят към желания резултат и възможните решения. Организаторите осигуряват фактическа информация, критерии, стъпки за решаване на проблемите. Отделя се време за мозъчна атака и за тестване на нови идеи.

За вземане на решения. Организират се за получаване на твърда договореност за започване, продължаване, промяна или завършване изпълнението на дадено решение. На заседанията от този род се осигурява присъствието на всички ключови хора, овластени да вземат решения. На тях се предоставя изходна информация и всички необходими факти и стъпки за вземане на решение и постигане на консенсус.

За планиране и стратегия. Организират се за дефиниране на цели, желани резултати и задачи за изпълнение. Определят менид-

жмънта им и координацията. Необходимо да се осигурят информационни материали, показващи цялостната картина за реализиране, и хората, които са оторизирани да ръководят осъществяването ѝ.

За творчество и новаторство. Тези заседания се провеждат за генериране, разработване и поддържане на нови идеи, продукти, системи или услуги. Необходимо е да се осигури приятна, просторна и подредена обстановка. Задължително трябва да има голяма дъска, на която да се записват възникналите по време на дискусиата идеи.

За оценка и обратна връзка. Заседанията от този род се организират, за да се реагира, оцени и отговори за резултати от предишни събития или взаимодействия по важни въпроси за организацията. На тях се осигуряват материали, обобщения, доклади, които трябва да се оценяват.

За управление на конфликти. Заседанията са предназначени за предотвратяване, анализиране, управление или разрешаване на трудности или несъгласие с принципи, цели или стилове на работа. Организаторите трябва да осигурят присъствието на всички заинтересовани лица, необходимите материали, изясняващи потребностите, голяма маса за равнопоставено присъствие.

Комбинирани. Това са заседанията, които обединяват две или повече предназначения, посочени по-горе.

Внимателният прочит на този конспект показва голямото разнообразие на функциите, които изпълняват организираниите от нас събрания. Посочват, че насрочването изисква внимателна оценка на това, което искаме да постигнем чрез тях.

Когато ръководех общинската администрация, много рядко се замислях върху тези видове. Най-често използвах комбинирания вид и много рядко подготвах предварително необходимите материали. Вярно е, че обявявах предназначението им, но винаги изпусках „юздите“ и преминавах от първоначалната тема към други. Вярно е, че бяха свързани по някакъв начин, но повечето от участниците биваха изненадани и участваха формално в дискусиите. Не го казвам, за да омаловажа практиката в нашите публични администрации. Казвам го, защото често съм бил и участник, и организатор на подобни заседания.

Ще споделя случай като наблюдател на едно от тях. Областният управител, с когото имах удоволствието да работя, имаше желание да приобщи представителите на регионалните бизнес-организации към идеите си за приоритетите в местното икономическо развитие. Реши да направи среща с тях. Първата грешка, която направи при организацията, беше, че се ограничи само с представителите на местните браншови организации и по този начин се лиши от присъствието на бизнесмени, които не членуваха в тях. По този начин той намали кръга от хора, които биха подкрепили или доразвили идеите му. Втората му грешка беше, че не подготви писмен материал и подходящи въпроси за предизвикване на обсъждания. Резултатите: Областният управител нахвърли мислите си за кратко време. След това участниците започнаха да го запознават с проблемите си и да искат подкрепата му пред правителството. Никой не каза как идеите на областния управител могат да бъдат подкрепени с подходящи действия от техните организации. Никой не ги доразви от гледна точка на своите бизнеспознания за региона. Срещата завърши с решение всеки от тях да предостави писмено проблемите и предложенията си за решаване, за да може областният управител да запознае централната власт с тях. За мен целта на заседанието беше подменена поради неправилната му организация. Всъщност срещата трябваше изцяло да бъде подчинена на първата идея - обсъждане на приоритетите и пътища за подкрепата им с разнообразни идеи от бизнесмените.

Достатъчно ли е обаче само да сме наясно с целта на организираното събрание? Естествено не. То ни дава само идеята как да го организираме и каква стратегия да предприемем, за да постигнем целта си. Затова в конспекта, разработен от консултантите на Американската агенция за международно развитие, изрично препоръчват стратегия за организирането на всеки един от използваните видове заседания. Като важни моменти от тази стратегия проличават следните по-важни детайли: вид на необходимите материали, участници, които би било полезно да бъдат поканени, препоръчителна обстановка за провеждането на заседанието, време за дискусии, начини за водене на дискусии. Всъщност тези изисквания

подказват, че второто нещо, което трябва да се прави след определянето на вида заседание, което искаме да проведем, е да направим подробен план за реализирането му. По-долу е представена подробна универсална схема, която често използвахме при организирането на заседания в програмата Инициатива Местно самоуправление:

РАБОТЕН ЛИСТ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ЗАСЕДАНИЕ

- 1. Цели:** Какви ключови резултати искате да постигнете?
- 2. Времетраене:** Колко време трябва да продължи събранието по темата и кога е най-доброто време за провеждането му на практика?
- 3. Участници:** Кой трябва да присъства? Уверете се, че сте включили тези, които са овластени да вземат решения, тези, чието мнение е необходимо, и тези, които трябва да бъдат информирани.
- 4. Дневен ред:** Подгответе дневен ред на събранието, главните теми и времето, за което ще бъдат обсъждани.
- 5. Разпределете задълженията:** Определете участници в заседанието за протоколчик или секретар, човек, който следи за регламента, и водещ.
 - a) Протоколчик
 - b) Човек, отговарящ за регламента
 - c) Водещ
- 6. Метод за оценка:** Как ще бъде оценено заседанието, така че да се подобри следващото?
- 7. Следващото заседание:** Определете дата и време за провеждане на следващото заседание по темата. Ако не са необходими следващи заседания, тогава такива не се планират.

Ще си позволя да коментирам единствено два детайла от така

предложения работен лист за планиране на заседанията - ролята на водещия и протоколчика.

В практиката на публичните администрации ролята на водещия се приема като правило от ръководителя на организацията. Това го поставя в доста деликатно положение. То се изразява най-често в невъзможност да регулира времето на изказванията, да перифразира някои от тях, за да уточни съдържателната им страна, да задава уточняващи въпроси, да следи внимателно нюансите на всички изказвания. В крайна сметка той се явява страна във възникващите дискусии и, независимо от желанието си да не натрапва идеите си като водещ, не може да го осъществи. Ето защо за предпочитане е да бъде определен подходящ човек, неутрален по отношение на разискванията, да поеме тази роля. Тази практика не се използва, но започна да се демонстрира на определени форуми и конференции, провеждани в страната ни. Ефектът е значително по-добър и заседанията стават по-ефективни за постигане на поставените цели.

Протоколчикът е лицето, което трябва да отразява обективно и ясно основните идеи по време на дискусиите и вземаните решения. Приемливо е в края на заседанието да подготви протокола и да го раздаде на участниците. Ако не разполага с необходимата за това техника, на всяка цена трябва да вземе списъка на участниците и адресите им, за да го разпространи до всеки един в най-кратко време. Много от заседанията, на които съм участвал и ръководел, не завършваха с протокол. След време се мъчех да си спомня какво се беше случило на тях и успявах. Но за съжаление не можех да убедя опонентите си или тези, които се интересуваха, за подробностите от миналите ни действия. Наясно съм, че протоколи има от всички важни заседания в публичните администрации. Нито за миг не трябва да се мисли, че искам да омаловажа практиката им в това отношение. Но става въпрос за траен навик във връзка с този детайл за всички заседания от голям или малък мащаб, от важен или не толкова важен характер. За да бъдат ефективни заседанията, е полезно всяко от тях да завършва с протокол. В публичните администрации няма такъв навик. Дори на седмичните оперативки, на които присъствах по

време на работата си в областната администрация, нито веднъж не получих документ, в който да са ясни задачите и решенията, които са взети на тях. Вярно е, че всеки от нас си записваше старателно всичко, което трябваше да направи. Но това не е достатъчно. На този вид заседания с комбиниран характер се появяват решения, задачи, информации, идеи за проекти, насоки за действия, които засягат всички служители от администрацията. И ако не се документират, не е изключено да се прояви субективно интерпретиране. В такива случаи се разчита на добросъвестното отношение на присъствалите. Но то невинаги се справя със свойството ни да забравяме това, което сме чули или твърдели по време на заседанията. В този смисъл документът е необходим. Той е документален израз на уважението ни към събитието. И ние нямаме основание да го пренебрегваме.

В духа на тази мисъл за уважение към заседанията от страна на всички като участници искам да обсъдя въпроса и за активното ни участие на тях. Това също е умение, което е полезно да усвоим. В противен случай всички опити да направим ефективни заседанията, провеждани в публичните администрации, ще останат безуспешни.

Матриън И. Хейс, автор на публикацията „Умения за провеждане на ефективно събрание“ твърди, че „Ние можем да подобрим резултата от събранията, подобрявайки собственото си участие в тях.“ Няколко са препоръките, които дава:

Първото нещо, с което трябва да свикнем, е да помним за насрочените заседания. Колкото и да е неприемлива тази препоръка, ще споделя, че на мен лично ми се е случвало да забравя за такова заседание. Беше свързано с участието ми в програма за утвърждаване на принципите за независим живот на хората с увреждания. Бях провел семинар с техни представители и те много харесаха начина на общуване с тях по разискваните въпроси за реалните възможности за социално интегриране. В края на семинара се насрочи ново заседание за след две седмици, на което трябваше всички да разработим програма за конкретни действия в тази насока. Поканиха ме да участвам. Благодарих им. Но забравих датата и часа на заседанието.

Разбрах за провеждането му по местното радио. Рекох си, че и без мен е минало добре. След няколко дни ме срещна представител на тяхната организация и каза: „Колко много се надявахме, че ще дойдете. Разчитахме да подкрепите идеите ни пред градската управа.“ Намерих някакво оправдание, но почувствах разочарованието на тези хора от безотговорността ми.

Така че веднага, щом получите покана или известие за заседание, отбележете си ги в календара. И когато ви се наложи да определяте други срещи, погледнете в него.

Второто нещо, което трябва да правим, е да се подготвяме преди заседанието. Наясно сме, че невинаги се предоставят предварително материали за темата на заседанието. Вие обаче проявете инициатива и съберете всички документи, от които се нуждаете като участник: дневен ред, минали протоколи, други документи, имащи отношение към него. Проучете дали нямате някакви ангажменти от протокола. Подгответе се за някакви въпроси или идеи, които бихте искали да намерят място в бъдещи действия по проблема. Когато предлагаме за обсъждане този навик по време на обучението, един от участниците сподели: „Изпитал съм огорчение от това, че не се подготвих за една оперативка. Не бях погледнал протокола от миналата. Не щеш ли съгласно него трябваше да докладвам за резултатите от възложеното ми проучване за необходимите средства за реализирането на един проект за възстановяване на улица в покрайнините на града. Не само че не бях направил проучването, но няхах и визуална представа за необходимия обем от възстановителни работи, за да мога да импровизирам. Казах една сума, за да избегна неудобното положение. Да, но кметът беше ходил на място и обяви, че предложената от мен сума е невероятно малка. Помоли ме да проуча по-внимателно и да докладвам на следващия ден. Не възразих. Почувствах се толкова неудобно, че след оперативката тръгнах веднага за мястото на оглед. Дори не обядвах.“

Третото нещо, което е препоръчително да правим, е да се подготвяме за изказване на заседанието. Убеден съм, че повечето от нас имат недоброто мнение за колеги, които вземат думата на всички

заседания. Не одобряват навика им. Дори смятат, че мълчанието е по-приемливо от тяхната показна активност. Но когато се обсъжда този въпрос, не бива да се имат предвид този род изказвания. Полезно е да се знае, че вашето изказване може да допринесе полза на тези заседания. И наистина, ако имате нещо да възразите, просто го кажете. Ако ли пък нещо не ви е ясно, попитайте. Най-вероятно е и други да изпитват същото неудобство от неяснотата на дискусиата. Ако запазите мълчание, водещият и другите участници могат да ви разберат погрешно, че се съгласявате с всичко, което се говори на заседанието. В такъв случай ще допринесете за стигането до непредставителни заключения и решения. Ето защо е полезно да се подготвяте за изказване.

Надявам се, че след обсъждане на възможностите да направим една организирана форма на общуване - заседанията - ефективна, практиката ни по отношение на тях ще стане по-различна. Ще променим често спохождащото ни мнение, че са отегчителни и със съмнителна полза.

ИЗГРАЖДАЙТЕ ПАРТНЬОРСТВА

Уменията за ефективно общуване на организацията е сериозна база за разширяване на пространството, в което тя работи и се развива. Особено важни са тези умения за външните й взаимоотношения. При положение, че организацията съумее да излезе от традиционния си стил на отбранителост, съперничество и егоизъм и потърси другия - открития, водещ до сътрудничество път, резултатите като цяло за нея и тези, с които сътрудничи, ще бъдат неверотно по-добри. Такъв стил Стивън Кови нарича „принцип на творческо сътрудничество“. Доказва, че резултатът от него е синергия, което понятие обяснява така: „Казано накратко, цялото е повече от сбора на отделните части“. За да се изясни ефектът синергия, ще разкажа един епизод от професионалната си практика в програма Инициатива Местно самоуправление като координатор на обучението. В тази програма работеха общо пет екипа. Всеки от тях имаше задължението да развива дейности, водещи до реализирането на стратегическата цел. Стилът на работа на екипите беше самостоятелен. Търсеше се координацията на действията ни на база общ план, съобразен с крайната цел и индикаторите за ползата от тях. Общувахме по време на планиране и само когато се наложеше реализирането на общи инициативи. Но това продължи една година. Когато започнахме да разработваме плана за втората година, Американската агенция за международно развитие постави задача да интегрираме действията си и да започнем да откриваме ползата от творческото взаимодействие. Да си призная, не ми беше ясно как ще стане. Нашият екип работеше по разработен и проигран сценарий. Той включваше проучване на потребностите за обучение, подготовка на програми за обучение и преподаватели за представянето им, организация на семинари, оценка на резултатите и т.н. Съседният екип, който отговаряше за гражданското участие в управлението на общините, работеше успешно по разкриването на информационни центрове за обслужване на гражданите в общините. Имаше също добре работещ сценарий. Предстоеше им

разкриване на много центрове, което изискваше предварителна подготовка на персонала за работа в тях. Освен това се изискваше промоция на качествата на тези центрове пред общини, които все още нямаха нагласата за откриването им. По тези въпроси трябваше да работим заедно. Неизвестните бяха много. Не знаехме откъде да подхванем нещата. Те си имаха свой материал за обучение и промоция. Ние го приемахме за недостатъчно професионално разработен от наша гледна точка. Решихме да седнем заедно и да напишем нов сценарий за работа по проблема на информационните центрове. Получи се нещо ново и за обучението, и за разпространението на опита от вече откритите в страната центрове. Убедихме се, че в резултат на творческото партниране помежду ни осигурихме проект, различен като качество и количество. Останахме изненадани от ефекта. Първоначалните ни тревожни въпроси като: Как ще тръгнат нещата? Няма ли да нарушим стандартите на досегашната си работа? Няма ли да ни упрекнат в навлизане в чужди професионални пространства и намеса в работата на партньора? - останаха в миналото. Партньорството ни осигури прекрасни резултати и всички се радвахме на тях.

Имат ли потребност от такъв стил на работа публичните администрации? Разбира се, че имат. Фактът, че организациите от този тип са призвани да прилагат в управлението си основния принцип - по възможност балансиране на интересите на широк кръг от граждани - партнирането с тях е тайната за успех. Как обаче да се осъществява това?

Всъщност повечето от публичните администрации непрекъснато правят опити да партнират с представителните организации на отделните групи граждани чрез създаването на комисии и съвети. Докато работех в общинската администрация, такива имаше и това бяха не само регламентирани в ЗМСМА. Стараехме се да правим срещи с групи граждани, неправителствени организации, синдикати и представители на местния бизнес. За съжаление това бяха нерегламентирани контакти, предизвикани от спонтанно възникнали потребности, изискващи решаването на наболели проблеми. По-късно,

когато попаднах в областната администрация, установих, че бяха учредили комисии и съвети по най-различни въпроси, изискващи трайно внимание за решаването им от страна на областното управление. Такива бяха: безработицата, работата с малцинствата, регионалното развитие, културата и образованието, младежта и спорта. Проучих дейността им за изминалите две години. Повечето от тях имаха по едно учредително заседание. А тези, които бяха регистрирали следващо заседание, не разполагаха с особено коректна документация за работата си. Вероятно младата им история не позволяваше да направят нещо съществено за управлението на регионално ниво и решаването на въпросите, за които бяха създадени. Сега, когато обсъждам този въпрос, с риск дори да бъда неправилно разбран, изпитвам чувството, че всички те носят белега на формализма. Сякаш са родени след указания от някакъв Център, а не в резултат на особена потребност за администрацията. Събирали са се при определени обстоятелства и то при възникване на сигнал от Центъра, че „трябва“. След това отново се е изчаквал следващият сигнал. Далеч съм от мисълта, че това е поведението на всички администрации към патньорството. Но наблюденията, и то в национален мащаб потвърждават в известна степен тезата. Непрекъснато възникват организирани протести на браншови организации по повод на едно или друго решение на правителството. Подобно нещо става и на местно ниво. Бях свидетел как дребните търговци се организираха срещу изискването за касови апарати за сергиите. Същите тези търговци в града, в който живеех, възразиха срещу решението на кметството да ги премести, за да започне реконструкция на общинския пазар. Не щеш ли областната управа застана зад тях и влезе в своеобразен конфликт с местната управа. Възниква въпросът всички тези организации партнират ли си помежду си? Вероятно имат желание. Но тези факти показват, че не съумяват или го вършат неефективно, формално. Резултатите се оказват неприемливи за повечето от тях. Усилията им да се справят сами по един или друг начин с потребностите на гражданите са големи. Неминуемо са свързани с огромни разходи. В повечето от случаите обаче резултатите от тях са противоречиви.

Няма идеи за съвместна работа в дългосрочен план. Няма доверие. Няма взаимно разбиране и намерения за съвместни действия. Въпросът е защо все пак учредяват комисии и съвети? Единственото обяснение е, че го правят, за да демонстрират привързаност към изискванията на демокрацията, чийто замисъл е публичната администрация да партнира с организациите от другите сектори на общественото управление. Този подход обаче не може да ги направи ефективни. Всяка една организация от сектора на публичната администрация трябва сама за себе си да открие, че партньорството е необходимо и полезно. Ако това не се случи, демонстрираните форми на „партньорство“ ще останат недобре режисирани поза на публичните администрации към демократичното управление като цяло. Гражданите и техните сдружения и частните фирми ще продължават да твърдят, че не ги зачитат и не си вършат добре работата. Уважението към публичните администрации ще остане проблем, подкопаващ авторитета на всяка политическа партия, поела риска да управлява държавата ни.

Възможно ли е въпреки тези мрачни разсъждения нещата да се променят в полза на ефективното партньорство на публичните администрации с другите организации? Как то може да намери място в ежедневието им работа?

По принцип няма непостижими неща при положение, че се стремим към тях, проявявайки воля. В смисъла на тази житейска мъдрост и публичните администрации могат да започнат изграждане на умения в тази посока.

Първите стъпки са приемане на доверието, усвояване на умения за ефективно общуване, изработване на стил за реализиране на ефективни заседания. Това бяха и част от стратегиите за успех, които се опитахме да обсъдим досега. Ненапразно започнахме с тях. Та те са признавани от всички, но най-много пренебрегвани в управленската практика. Ако публичните администрации ги открият и установят като навици в ежедневието си, битката за външните партньорства ще стане успешна.

Кои са партньорствата, които все пак са полезни за публичните

администрации? По принцип партньорството с всички организации е желателно. Но има такива, с които би трябвало да се започне на първо място. А те са с организациите от самия сектор на публичните администрации на хоризонтално и вертикално йерархично ниво. Да предположим, че работите в областна администрация. Тогава трябва да сте осъществили вече партньорство, от една страна, с общините, от друга - с областните администрации и, разбира се, с деконцентрираните регионални звена на отделните министерства и самите министерства. Веднага ще възразите, че имате такива. Добре. Нека обсъдим обаче какво предполага партньорството в по-широк план от обикновените контакти за споделяне на информация и опит за съдействие по един или друг въпрос, който ви интересува. Нека обсъжданото партньорство да не се идентифицира и с координираните съвместни действия на тези организации, изисквани от централно планирани инициативи или нормативен акт.

Да се постараете да открием другите нюанси на партнирането с тези организации. Ще споделя възможности за тях на база наблюденията по време на работата ми в общинската и областната администрация.

На първо място, това е съвместното обсъждане на въпросите от стратегическо значение. Част от тях са проблемите на стратегическото развитие на регионите. Как областните администрации и общините партнират в това направление? Наблюденията ми показват, че се спазва Законът за регионалното развитие. Но накрая всяка община за себе си търси решенията в рамките на областта или чрез областта - в рамките на Министерството на регионалното развитие и благоустройството. Общите планове са опит за механичен сбор на идеи в много недоказуем контекст на областните стратегически цели и правителствените приоритети. На пръв поглед няма отклонение от общия замисъл на законодателството. Но ако поразмислим по-задълбочено върху проблема, оставаме с впечатлението, че всеки търси реализация на собствената си идея. Липсват опити за коопериране на усилията на ниво общини, на ниво областни администрации. Какво говори това? Първото, за което се сещам, е,

че едва ли заедно всички на ниво регион са разработили стратегическите цели за регионално развитие. Второто е, че самите региони, имащи някакви допирни граници или съвместни транспортни връзки, едва ли също са обсъждали нещата, които биха могли да решат, като обединят усилията си. Ще кажете, че това става на централно ниво. Така е. Но там става много трудно, ако няма предварително партниране между самите области по засягащите ги въпроси.

Следователно партнирането е не само обмен на информация и съгласуване на мнения. То е нещо повече. Ще предложа няколко идеи на Ан Греъм от Центъра за руски, централно- и източноевропейски проучвания „Рътгърс“ към Щатския университет на Ню Джърси. Те могат да се експериментират от публичните администрации в стремежа за партниране:

- ◆ Съвместно, но **планово** проучване на опита и търсене на мнения по въпроси от взаимен интерес.

- ◆ Създаване на процедури за улеснено и **редовно** търсене на мнение по отношение на обществената политика.

- ◆ **Непрекъснато** търсене на съдействие или подкрепа за едно или друго действие на организацията.

Забележете ключовите думи, използвани от автора: **планово**, **редовно** и **непрекъснато**. Не става дума за епизодични контакти, а за организирани партньорства.

Тези идеи са универсални и могат да се приложат за всички видове партньорства, които би трябвало да се установят в практиката на публичните администрации.

Следващият кръг от организации, с които е необходимо да се установява взаимодействие, са представителните организации на частния бизнес. В повечето от общините и регионите действат такива. Партнирането с тях ще донесе в най-общ план следните ползи:

- ◆ Информация за административните препятствия пред нормалното съществуване и развитие на частните фирми.

- ◆ Идеи за ориентиране на публичните инвестиции към полезни инфраструктурни проекти, обслужващи дейността им.

◆ Информация за потребностите от програми за квалификация на човешките ресурси в контекста на потребностите на бизнеса.

◆ Идеи за привличане на чужди инвестиции, надграждащи усилията на местния бизнес за успешно местно икономическо развитие.

◆ Възможности за планирана и приоритетна финасова подкрепа при определени условия на образованието, културата, спорта, здравеопазването.

Списъкът на ползите е отворен и в процеса на партниране приятно можете да бъдете изненадани от допълването му с нови и нови. Отварянето на публичните администрации към партньорството с частния бизнес е въпрос, който е на дневен ред. За съжаление то е в рамките на формализма. Преди няколко месеца в изпълнение на ангажимента си за оценка на проект за „Намаляване на административните препятствия пред малкия и среден бизнес“, разработен като пилотен за една община, имах възможността да се убедя, че е така.

Проведох поредица интервюта с частни бизнесмени. Почти всички твърдяха, че не срещат особена подкрепа от общинската и областната администрация. Един от тях каза, че да се говори за партньорство с тях е немислимо. Ще цитирам думите му: „Ние самите не партнираме помежду си. Четири фирми сме за производство на мебели в региона, но нито един път не се събрахме да си поговорим и споделим някои идеи. Затворени сме в собствените си усилия да оцелеем. Не сме се срещали с местната власт. За областната да не говорим. А в същото време имаме нужда от такива срещи. Неведнъж оставаме огорчени от факта, че големи държавни поръчки попадат в ръцете на фирми от други региони. Бихме искали да има такива срещи. Та ние създаваме работни места, плащаме данъци и социални осигуровки. Предполагам, че имаме какво да споделим с местната и областната управа. Ползата ще бъде взаимна.“

Другият кръг от организации, които би трябвало да бъдат привлечени за партньорство, са неправителствените организации. Обикновено с тях публичните администрации общуват много рядко. Това е така, защото считат, че ще ги притискат за решаване на граждански проблеми, които на дадения етап нямат ресурс да решат. Всъщност

не е така. Партнирането с неправителствените организации има много важни ползи за публичните администрации. Те са:

- ◆ Осигурява обективна информация за гражданските потребности.

- ◆ Предоставя възможности за привличане на средства от донори за проекти, които рационално попълват празнотите в действията на публичните администрации.

- ◆ Съдейства за правилно изясняване на действия в публичния сектор, които често пъти се възприемат грешно от общественото мнение.

- ◆ Осигурява обратна връзка с гражданството за качеството на предоставяните от публичните администрации услуги.

- ◆ Предоставя нови идеи за обществената политика.

- ◆ Съдейства за повишаване на квалификацията на държавните служители чрез предоставяне на подходящи програми за обучението им.

Чрез партньорство с неправителствените организации общинската администрация на Община Видин получи средства за организиране и оборудване на информационен център за обслужване на гражданите, за построяване на прекрасна детска площадка в градския парк. Община Ново село в област Видин пък подобри водоснабдяването си. Областната администрация успя да проведе курс за новоназначените служители на тема „Организационни и управленски умения“, предоставяйки много малко средства за провеждането му.

Партньорството на публичните администрации с останалите организации има и един много важен ефект за развитието им. Той е свързан с доста неприятния въпрос за процъфтяващата корупция в обществените взаимоотношения. Това негативно явление приема застрашителни размери в ежедневието ни. Става нетърпимо за хората. Пречи за повишаване на авторитета на страната на международната сцена. Проваля стремежите ни да се приобщим към прогресиращата международна общност. Постава бариери пред жела-

нието да привлечем чуждестранни инвестиции и да подобрим икономическото си състояние, да станем равностоен партньор на другите страни. То притеснява инициативата на начинаещите предприемачи. Обезличава достойнството на гражданите и разрушава ежедневно доверието им към държавността.

Как партньорството може да съдейства за ограничаването му? Самият факт, че публичните администрации ще го приемат и проявят активност към него, означава, че не се страхуват да открият действията си пред партньорите. Смело ще заявят, че те са в рамките на законността и няма какво да прикриват. Освен това с желанието си за партниране ще покажат на партньорите си, че имат намерението да се преборят с него и да изградят доверие към стремежа им да съдействат на гражданството с възможностите и отредената им роля. Самото установено и действащо партньорство пък ще позволи на голяма част от приобщени организации партньори да осмислят участието си в практиката на корупция. Ще разберат, че тя в никакъв случай не е единственият начин за постигане на една или друга цел в тяхното проспериране. Ще започнат да решават проблемите помежду си открито, без опити за заобикаляне на закона. Прозрачността в действията на партниращите ще бъде достатъчно условие за постепенно лекуване на това трудно доказуемо вирусно заболяване на обществото ни. Упрекваните до този момент за основни източници за разпространението му - публичните администрации - ще имат възможността да възстановят авторитета си пред обществото.

Когато говорим за това партньорство, е полезно да отбележим един много важен факт. Всички организации от държавния, частния и неправителствен сектор имат желанието да установят партньорство. Достатъчно е публичните администрации да се отворят, да заявят ясно, че го искат и то ще стане реалност. Въпросът е да се приемат някои основни правила при осъществяването на партньорството. А те са:

- ◆ **Уважение към значимостта и усилията на партньора.**
- ◆ **Доверие в намеренията и възможностите му.**

- ◆ Системно усъвършенстване на собствените възможности.
- ◆ Любезни взаимоотношения.
- ◆ Воля за отстояване на принципни и значими позиции.
- ◆ Готовност за подкрепа.
- ◆ Отговорност пред партньора.

Използвате ли ги, партньорството ще даде желаните плодове.
Започнете и ще се убедите.

ПОДБИРАЙТЕ КАДРИ ПО ЗАСЛУГИ

Откриването на тайните на ефективност на публичните администрации изискват воля и много системна работа. Те обаче не могат да се превърнат в полезни навици без наличието на добре подбрани служители за реализирането им. Това се отнася до всяка организация, независимо в кой сектор на обществения живот извършва дейността си. Без добре подбран и управляван човешки ресурс не може да се разчита на успех. От всички ресурси, с които разполага организацията, човешкият е най-важният за просперитета ѝ. Въпреки това най-разпространена практика е повечето организации да се отнасят небрежно към подбора на кадри. Назначават се служители с недостатъчно проучени възможности. Възникналите по-късно непълноти в познанията и уменията им поставят неведнъж организациите в неизгодно положение. Предоставяните от тях услуги и стоки влошават качеството си. Намалява печалбата им. Финансовото им състояние става лошо и губят конкурентност на пазара.

В публичните администрации въпреки действащия Закон за държавния служител продължава практиката да се назначават служители в зависимост от политическата им обвързаност с управляващата политическа партия, а не въз основа на притежаваните знания и умения. На последната политическа надпревара през 2001 г. предизборните послания на Национално движение Симеон Втори гласяха, че ще се налага нова политическа култура и просперитетът на личностите ще бъде на база качествата и възможностите им. Нещата обаче не се промениха съществено. Смело го заявявам, тъй като бях свидетел на голямата надпревара при не съвсем аргументирано назначаване на нови специалисти. Народните представители в региона се занимаваха в продължение на няколко месеца само с кадровата политика. Това нямаше да предизвика негативното ми отношение, ако беше свързано с изучаване на способностите на кандидатите и демонстрираше загриженост за бъдещата работа на организациите. За съжаление не бяха избегнати необоснованите кадрови промени, присъщи на предишните години. За съжаление и самото гражданство

и обществено мнение сякаш одобряваше тези действия. Искаше промени, въпреки че нямаше ясна представа как ще се отразят на интересите му. Сякаш всичко това беше особен вид забавление за повечето от гражданите. Имах усещане, че тези промени им носят някакъв вид утеха. Служеха за възможен отдушник на гнева им към собствената незавидна съдба. Политиците, за да им угодят, не отстояваха принципите за подбор на качествени кадри и направиха няколко гроби и необосновани интервенции в държавните учреждения.

Като наблюдавах това явление, си спомних един от разговорите с американския консултант, дошъл в страната ни да разработи програма за обучение на тема „Управление на човешките ресурси“. Разказваше ми, че в САЩ подобно поведение на политиците било доста популярно в началото на демокрацията. Но един път обществеността била потресена. Разгневен мъж, който търсел работа, но не намирал (поради сходни причини) изпаднал в отчаяние и убил президента на САЩ Джеймс А. Гарфийлд (1881 г.). Оттогава, наред с всички реформи, бил въведен принципът на заслугата при заемане на постове в публичните администрации. При обучението на представители на местните власти обсъждахме задълбочено основните изисквания на този принцип. Участниците му се възхищаваха. Но когато ставаше дума дали се прилага в практиката ни, бяха единодушни, че това просто не е възможно. Така и не стигнахме до формулиране на основните причини, които поставят бариери пред него. А иначе изискванията му са много конкретни и според мен изпълними при повече воля от страна на ръководителите на публичните администрации. Тези изисквания въвеждат основната рамка на полезните характеристики на системата за подбор на служителите в една организация и са следните:

- ◆ **Служителите се набират, подбират и издигат на база на способностите, знанията и уменията им.**
- ◆ **Възнагражденията са равнопоставени и адекватни.**
- ◆ **На служителите се предлага всякакъв вид обучение, необходимо за осигуряване ефективно изпълнение на задълженията.**
- ◆ **Служителите се задържат на длъжността си въз основа на**

справянето с работата си, дават им се възможности да коригират неадекватното изпълнение и биват освобождавани само когато това неадекватно изпълнение не може да бъде коригирано.

◆ На кандидатите и служителите е осигурено справедливо третиране във всички аспекти на кадровата администрация без оглед на политически пристрастия, раса, цвят на кожата, национален произход, пол или религиозни вярвания, като се уважава личният им живот.

◆ На служителите е осигурена защита срещу политическа принуда и им е забранено да използват своята официална власт, за да се намесват или въздействат върху избори или номинации.

В нашия Закон за държавния служител повечето от тези изисквания са отразени. Но те или не се спазват, или в голяма част от случаите ръководствата правят многоходови комбинации за заобикалянето им. Затова и текучеството в публичните администрации е извънредно голямо. Всяка смяна на управляващата политическа партия започва първо със смяна на кадрите в администрацията. Дори и статутът на държавен служител не закриля сменените. При това положение публичните администрации непрекъснато „страдат“ от служители, които започват „отначало“ или търсят единствено временно установяване на работа до намиране на друга подходяща, независеща от политическата конюнктура. Това текучество се отразява върху ефективността и професионалната работа на публичните администрации. В резултат гражданите получават от тях некачествени услуги и авторитетът им е на незавидно ниво.

В това отношение организациите от другите два сектора - частния и неправителствения - показват определен напредък. Правят всичко необходимо за качествен подбор на кадрите, с които реализират дейността си. Отделят много време за него, защото действат в съзвучие с принципа на Дейвид Фриймантъл. Той твърди, че кадрите са определящ ресурс за всяка организация. Затова личният му девиз е: „Винаги да отделям достатъчно време и усилия на процеса на привличане и подбор на хора, с които искам да работя.“

Задавам си въпроса така ли стоят нещата в привличането и

подбора на кадрите в публичните администрации?

Може би е така, но в друг смисъл. Отделят се време и усилия за подбор между предварително представени кандидати от управляващата партия или коалиционните ѝ партньори. В този процес не би имало голямо отклонение от принципа на заслугата, ако тези партийни структури не поставяха на първо място изискването за „лоялност“ към тях и на последно - професионалните качества. В действителност по този начин осигуряват „клиенти“ за партийните си интереси и поставят на изпитание бъдещата работа на публичните администрации. Ето защо смяната на позициите им в управлението създава условия за един перманентен процес на текучество в организациите, непозволяващ утвърждаването на професионалните качества на служителите им. Резултатът е некачествена дейност, липса на ефективност и непрекъснато неодобрение от страна на гражданството.

Този нездравословен процес може да бъде спрял единствено чрез прилагане на „принципа на заслугата“ и неговите по-горе изброени характеристики и реалното прилагане на Закона за държавния служител.

Един от кметовете, участващ в нашите програми за обучение, сподели: „Когато спечелих изборите, първото, което поиска партията, издигнала кандидатурата ми, беше да подменя кадрите. Да си призная имах това намерение. Но първо исках да проверя кои от тях имат професионални качества и желаят да работят с мен. За съжаление не ми се даде такава възможност. Непрекъснато бях под натиск. Опитите ми да се противопоставя на този натиск останаха без резултати. Трябваше да си осигуря бъдещата подкрепа на тези партии в общинския съвет. Направих компромиси, за които съжалявам. Сега се стремя да възстановя традиции и навици, които несъмнено са полезни за администрацията като цяло.“

Да си призная, когато бях избран за кмет, преживях същите тревоги. Вярно е, че назначих комисия за провеждане на конкурси, които обявих в местните средства за масово осведомяване. Вярно е, че допуснах за участие всички кандидати без оглед на политичес-

ките им предпочитания. Но направих един много важен пропуск. Не заделих време и усилия лично да участвам в конкурсите. Доверих се напълно на решенията на комисията. В резултат на тази си небрежност впоследствие трябваше на няколко пъти да се намесвам и да предприемам непопулярни мерки. Отстранявах неподходящо подбраните хора. Но това беше за сметка на работата на организацията и нейното финансово състояние. Накрая завърших мандата си с усещането, че не съм успял да постигна особено добри резултати по време на мандата си. И знаех, че основната причина беше, че се отнесох небрежно към подбора на служителите за администрацията.

Следователно доброто желание да се прилага принципа на заслугата не е достатъчно. Необходимо е да се спазва определена технология за набиране и подбор на кадри.

Набирането на кандидати е толкова важно, колкото и самият подбор. Това е така, защото ако при тази стъпка не успееш да привлечеш повече кандидати, изборът ти ще бъде ограничен в рамките на тези, които са се отзовали за участие в конкурса. А те може би не са всички, които биха могли да бъдат най-полезни за бъдещата работа на организацията. Няколко са пътищата за набиране на достатъчно голям брой кандидати за добър подбор. Повечето от тях са популярни, но едва ли винаги се използват в пълното си разнообразие. Прочетете и отговорете на въпроса: „Използвани ли са всички начини за привличане на кандидати в нашата организация при набиране на служители?“:

- ◆ **Обява в нестандартизиран вестник;**
- ◆ **Обява в списание или бюлетин на професионална асоциация;**
- ◆ **Съобщение по местните радиостанции;**
- ◆ **Разлепване на обяви на видни места в сградата на администрацията;**
- ◆ **Идентифициране и подтикване на хора с отлични характеристики и покана да подадат документи;**

- ◆ **Ползване на фирми за набиране на кадри;**
- ◆ **Автоматично съобщение на телефонния секретар;**
- ◆ **По Интернет.**

Да предположим, че публичната администрация, в която работите, има традиции да използва посочените методи за набиране на кандидати за работа в нея. Това е прекрасно. За крайния резултат от вашите усилия обаче е важна и следващата стъпка - подбор на най-добрите от кандидатствалите. Практиката познава най-различни начини за провеждане на конкурси и то в зависимост от специализираните изисквания на овакantenото или откритото ново място в администрацията. Най-често използваните от публичните администрации са:

- ◆ Писмени изпити (за владеене на език или счетоводни или други умения);
- ◆ Тестове за пригодност (машинопис, компютърна грамотност, шофиране);
- ◆ Устно събеседване (на четири очи, пред комисия);
- ◆ Проверка на препоръките.

Независимо дали се използват първите два метода (за препоръчване е вторият - за компютърна грамотност - да бъде използван винаги), почти всички конкурси трябва да предвиждат последните два - устното събеседване и проверката на препоръките. Самите препоръки е задължително да бъдат представени писмено, а не както е най-често използваната у нас практика - получаването им устно по телефона. Писмената препоръка задължава даващия да помисли сериозно за характеристиките на кандидата, с които се ангажира. Поема отговорност пред организацията, че препоръчаният кандидат ще бъдат важен ресурс за нея. И ако след това организацията предостави необходимите условия на кандидата за реализация, ще може да се възползва от тях.

Към самото събеседване с кандидатите трябва да се отнасяме много ангажирано. За него комисията трябва предварително да подготви въпросник и то - много внимателно. Събеседването не би

могло да започне, като се импровизира единствено на база професионалните изисквания за работното място и длъжностната характеристика. Събеседването трябва да открива освен професионалните умения на кандидата и други, като: възможност за поемане отговорност, готовност за риск при вземане на решения, нагласа за общуване, работа в екип и т.н. Всичко това изисква наистина много дълга работа на членовете на комисията по подготовка на подходящите въпроси за разговора с кандидатите.

Когато работех в програма Инициатива Местно самоуправление като един от ръководителите на програмата за обучение, се наложи да изберем двама асистенти към екипа ми. Кандидатите бяха дванадесет. Джери Ууд, ръководителят на програмата, ме повика и в продължение на четири часа обсъждахме въпросите за събеседването. Уточнихме списъка им след дълъг разговор. Въпросите бяха разработени на база по-общ списък от възможни въпроси. Предлагам да го използвате, когато провеждате събеседване. Предлагаме го и на участниците в програмата ни за обучение на тема „Управление на човешките ресурси“:

1. Опишете своя образователен ценз и професионален опит. На какви области сте наблягали предимно?
2. В каква степен според вас вашият опит ви е обогатил с нужната за тази вакантна длъжност компетентност?
3. Имате ли опит във всички области на услугите, свързани с тази длъжност? Ако нямате опит в някои сфери, как ще пристъпите към ръководство на тези сфери?
4. Какъв конкретен опит имате в подготовката на бюджети или във финансите?
5. Какъв конкретен опит имате в областта на кадрите и трудовите взаимоотношения?
6. Как ще опишете ръководния си стил?
7. Какъв опит имате като низов ръководител? Колко хора сте ръководили?
8. Налагало ли ви се е да прекратите трудовия договор на някого?

Какви процедури следвахте в този случай?

9. Какво мислите за оценката на работата? Какви процедури следвате, за да установите целите и наблюдавате изпълнението ѝ?

10. Как оценявате силните и слабите страни на организацията и как определяте възможностите за подобряването на работата ѝ?

11. Как подходите към планирането? Каква система за определяне на целите и приоритетите използвате?

12. Какво намирате за важно в създаването на ефективни работни взаимоотношения с останалите?

13. До каква степен вярвате, че контактът с гражданите и гражданските групи е важен?

14. Какъв опит имате в работата с други организации и ведомства?

15. Каква ще бъде първата ви стъпка, след като поемете отговорността на тази длъжност? Какво се надявате да постигнете през първата си година на този пост?

16. Според вас какво може да се промени в бъдеще в нашата организация?

17. Какви са силните и слабите ви страни?

18. Какво бихте искали да постигнете след пет и след десет години?

19. Защо се интересувате от тази длъжност?

20. Какви са вашите очаквания за заплащането ви?

Този набор от въпроси може да допълвате с други, отнасящи до спецификата на длъжността, за която се кандидатства. Може и да се откажете от някои. Но в общ план въпросникът дава възможност да оцените доста разнообразни качества на кандидата. Чрез него се ориентирате за онези познания и умения, които притежава извън специалните изисквания на работното място, за което кандидатства. Те са много важен бъдещ потенциал за организацията. Свидетели сме не един път как много добри специалисти по строителството, финансите, икономиката, компютърната техника и други области не могат да планират, да общуват с хората и пречат несъзнателно на

организацията да работи нормално. С добре обмисленото събеседване се намалява рискът от избора на кандидат с професионални умения, но без необходимия характер, определящ вграждането му в организацията и полезното му съдействие за развитието ѝ.

Препоръчителните критерии за оценка и избор на кандидата, които ни предостави американският консултант, са:

- ◆ **Ориентираност към работата, а не към усилията;**
- ◆ **Готовност за поемане на отговорност;**
- ◆ **Няма нужда от контрол;**
- ◆ **Готовност за усвояване на нови знания;**
- ◆ **Взаимодействие с колегите;**
- ◆ **Новаторски дух;**
- ◆ **Експертни качества.**

Възможно ли е в някаква степен да оценим тези качества чрез събеседването? Разбира се. Върнете се още веднъж към въпросите и ще се убедите, че те предоставят възможността да придобием представа за тях, стига само внимателно да ги подберем и да представим кандидата за откровен разговор. И най-важното е да го изслушваме. И както споменахме още в началото, активното слушане означава да се опитаме да влезем в „неговите обувки“.

Не бива да се заблуждаваме, че оценката и подборът след приключването на събеседването са лека работа. Тя изисква задълбочен и отговорен труд на комисията. Ето защо членовете ѝ е полезно да си водят записки по време на събеседването и въз основа на тях да имат собствено становище по време на разискванията. При самата дискусия в комисията, целяща достигане на подходящ избор, всеки член трябва да се изказва открито. По този начин ще съдейства за достигане до решения на базата на консенсус. Полезно е също така да се знае, че не трябва да се бърза. Правилно е за тези, които имат някаква писмена препоръка, да се извърши допълнителна проверка. Това не е трудно: достатъчно е да се позвъни на човека, който я е подготвил. И ако все пак в комисията има разногласия, не забравяйте, че в такива случаи надделява оценката на онзи, който

ще бъде пряк ръководител на кандидата. Това правило не се поставя под съмнение. Важи при всички случаи. Всеки е изпитвал неудобството да му назначат човек, когото не познава или за когото няма добро мнение. Измъчването е взаимно. Резултатите от съвместната работа са крайно негативни не само за звеното, но и за организацията като цяло.

Когато обсъждаме установената в международната практика технология за набиране и подбор на кадри за организациите въз основа на принципа на заслугата, полезно е да си зададем въпроса кога ще успеем да я направим традиция за публичните администрации в страната? Правилно е също така да си зададем и въпроса възможно ли е единствено със спазването на Закона за държавния служител това да стане реалност?

Подобна технология не само че е възможно да се наложи като традиция в работата на публичните администрации. Нещо повече. Трябва да стане реалност. Личните ми наблюдения показват, че ръководителите им имат определена нагласа и желание за това. Необходимо е да се намали до минимум политическият натиск. Партийните структури трябва да се откажат от грубата намеса в този процес. Стремещт им единствено с него да привличат свои симпатизанти е безперспективен. Колкото до втория въпрос, свързан с възможността да се въведе ефективна система за набиране и подбор на кадри в публичните администрации, облягайки се само на закона - считам, че законът може само да ни даде увереност в стремежа за постигане на тази цел. Но той не е в състояние да ни задължи да обогатим начините и уменията си за набиране на кадри. Не е в състояние да ни накара да променим стила на провеждащите се конкурси. Нормативните ограничения и изисквания в това направление не са ефективни. В този смисъл не бива много да се разчита на него. Стилът на работа за набиране и подбор на кадрите в публичните администрации може да се промени, ако всички, които работят в тях и отговарят за работата им, получат вътрешната убеденост, че промяната е крайно необходима. Промяната ще стане, когато политическият натиск в този процес се сведе до минимум, ненарушаващ

полезните правила за провеждането му. Използването на принципа на заслугата при набиране и подбор на кадри за тези организации не е тайна, нуждаеща се от зловещия сигнал, какъвто е било убийството на Президента на САЩ за американските управляващи кръгове. Откриването ѝ може да бъде в резултат единствено на осъзнато желание за ефективност в полза на обществото.

МОТИВИРАЙТЕ НЕПРЕКЪСНАТО СЛУЖИТЕЛИТЕ

Правилният подбор на добри кадри за публичните администрации невинаги гарантира успешното им използване по-късно в процеса на работата. Отношението към качествата и потребностите на назначените служители е определящо за очакванията на ръководителите да се включат активно в професионалното ежедневие. А това е именно умението на тези ръководители да мотивират сътрудниците си в организациите. Какво е мотивацията в най-общ смисъл?

Мотивацията е количеството физическа и умствена енергия, които служителят е готов да вложи в своята работа. Тази дефиниция, възприета от екипа ни преподаватели, съдържа няколко основни момента. Те са:

- ◆ Мотивацията съществува в хората. Задачата на ръководителя е да я освободи. Той не я създава.
- ◆ Различните хора имат готовност да вложат различно количество енергия в работата си. Задачата на ръководителя е да разбере това и да намери начини да я отприщи.
- ◆ Личното удовлетворение от работата повишава готовността на хората за влагане на по-голям ентузиазъм в нея.

Като ръководители как да разберем кое кара нашите служители да влагат повече енергия в работата си? Този въпрос непрекъснато ни измъчва, когато започнем да усещаме как организацията или отдела в нея започва да губи ефективност. Започваме да разработваме системи за контрол, правила за действия, индикатори за оценка, системи за възнаграждения. Хвърляме страшно много усилия да подходим универсално към проблема. В същото време забравяме, че всеки служител е различен и онова, което ще мотивира някого от тях да бъде продуктивен за екипа, няма непременно да мотивира друг.

Психологът Ейбрахам Маслоу предполага, че потребностите на всеки човек се делят на няколко категории, които нарича стълбица

на приоритетите. Те са подредени във вид на последователно изкачване на стъпала, всяко от което е вид потребност:

Първо стъпало: Физиологически потребности: глад, жажда, физически удобства и т.н.

Второ стъпало: Потребност за сигурност извън всякаква опасност. Запазване на това, което е придобито на първото стъпало.

Трето стъпало: Обвързаност и любов - разбиране с останалите индивиди.

Четвърто стъпало: Оценка - получаване на одобрение и признание от околните.

Пето стъпало: Самореализация - изпитване на чувство за пълноценност и осъзнаване на собствения потенциал.

Маслоу публикува първата си концепция на тази теория преди повече от 50 години. Оттогава тя се възприема и непрекъснато доразвива. Независимо от последвалите нюанси в развитието ѝ, важното в нея е следното: Щом една човешка потребност бъде удовлетворена, тя вече не мотивира лицето в работата. Но ако човек не е изкачил предното стъпало, използване на методи за освобождаване на енергията му за изкачване на следващото са безрезултатни. Да предположим, че един служител в организацията, която ръководите, не е задоволил първото и второто стъпало от своите потребности. Как бихте действали, за да освободите енергията му (да го мотивирате) за изкачване на третото? Според тази теория това е много труднопостижимо. Практиката също го е доказала. Помислете си колко пъти като ръководител сте си задавали въпроса: Защо служител „X“ непрекъснато избягва общуването? Защо не се включва с необходимата енергия в общите действия на екипа? Правите всичко възможно да го приобщите, но това не се получава.

Спомням се началото на професионалната ми кариера като млад инженер. Тогава ми повериха ръководството на 12 техници. Трябваше да участваме в монтажа и пуска на автоматизацията на машините за една от технологичните фази за производство на автомобилни гуми. В същото време се изискваше да се подготвяме за

бъдещата ѝ експлоатация. Имах много трудности в желанието си да мотивирам хората за активно участие в този сложен процес. Повечето бяха млади и без необходимия опит. Бях завършил Техническият институт само преди година. Беше ми трудно, но се стараех. Мъчех се да обединя хората около собствените си стремежи - качествен монтаж, пусково-настроечни работи и същевременно усвояване на базовите умения за поддръжка на техниката в предстоящата експлоатация. Имаше един човек от екипа, който не проявяваше никакво желание да участва сериозно в процеса. Каквото и да правех, той не се отзоваваше на изискванията ми. Чувствах се безпомощен да го привлека към общите стремежи на групата. Това, което правеше лошо впечатление в работата му, се изразяваше в закъснения за работа, непрекъснато скриване зад усилията на другите, липса на интерес към усвояваната документация. Винаги се съгласяваше с това, което се искаше от него, но никога не го свършваше както трябва. Налагаше се да се намесва някой друг, за да довърши започнатото. Един ден закъсна за работа. Реших да разговорям откровенно с него и да бъда категоричен и конкретен в исканията си за промяна в работата му. Извиках го и започнах: „Не ми харесва работата ти. Не се включваш активно в общите действия на групата ни. Не изучаваеш схемите. Не участваш в монтажа с желание. Оставаш след себе си винаги недовършена работа. Предупреждавам те, че ако продължаваш и следващата седмица със същата неангажираност да идваш на работа, ще бъда принуден да те освободя.“ Мълчеше и имах усещането, че се съгласява с всичко и няма желание дори да се противопостави на това, което се случва. В един момент, без да ме погледне, каза съвсем тихо: „Не мога да идвам на работа и да правя всичко това, което искате. Непрекъснато мисля какво ще ядем вечерта в къщи. Погледнете тази торбичка. В нея съм сложил две ябълки за обяд.“ Бях потресен. Не можех да си представя, че има такава бедност. Като студент неведнъж съм изпадал в подобно състояние. Но то не ми пречеше да уча. Напротив, стимулираше ме към по-голяма усърдност. Погледнах го и му отговорих, че това не е оправдание за пълната му безотговорност към служебните задължения. Излезе от стаята. Не знаех какво да направя. Помъчих се да

забравя случая, но не успях. Работникът напусна сам работата след три седмици. Разбрах по-късно, че се е върнал в родното си село. Опитът му да премине първото стъпало на „физическото оцеляване“ със започване на работа в града излезе неуспешен. Разбрах, че не можах да освободя в него необходимата енергия за усвояване на новата професия. Опитите ми да го привлека да общува с всички нас и да придобие нова професия излязоха безуспешни. Вероятно и част от останалите работници имаха проблеми от същия характер. Но издържах. Станаха добър ремонтен персонал. Този не успя. Не можа да прескочи първото стъпало на потребностите си чрез новото си начинание.

Маслоу твърди, че теорията му влияе различно на отделните хора. Убеден съм в това, като си спомня случая, за който ви разказах. Но съм сигурен, че като теория носи в себе си сериозна практическа насоченост. Позволява ни да насочим желанието си да мотивираме сътрудниците си за ефективна работа към практически полезни действия. Освен това ни показва, че опитът ни да освободим мотивацията у служителите изисква да ги наблюдаваме старателно и индивидуално.

Възможно ли е все пак да постигнем добри резултати в мотивирането на служителите си в случаите, когато не сме в състояние да им гарантираме условията, необходими за изкачване на първо и второ стъпало от потребностите от стълбицата на Маслоу? Това е често срещана реалност за работата в публичните администрации в страната ни. В повечето от тях заплащането не отговаря на разходите за задоволяването на потребностите за физическо оцеляване и сигурност в заобикалящата среда.

За да предложа материал за размисъл по този въпрос, по-долу давам обръщението на Кийт Малруни, съветник по управление на човешките ресурси към програмата за обучение на Инициатива Местно самоуправление от 1996 година. Предназначено е за българските ръководители на местните управи.

КАК ДА ПОСТИГНЕМ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ЗАДАЧИТЕ, КОГАТО ЗАПЛАТИТЕ СА НИСКИ

Когато пристигнах в България в края на септември, няколко души ми казаха, че е невъзможно да се създаде мотивация у служителите от общинските управи поради ниските заплати. Да, заплатите са важни, но да кажеш, че не можеш да направиш нищо поради ниските заплати е сериозна грешка.

В началото на нашия век няколко любители на приключенията, които искали да поведат изследователска експедиция до Северния полюс, пуснали кратка обява в един нюйоркски вестник с приблизително следното съдържание:

ТЪРСЯТ СЕ ИЗСЛЕДОВАТЕЛИ

- ◆ Ниско заплащане
- ◆ Извънредно тежък труд
- ◆ Изключително ниски температури
- ◆ Седем дни в седмицата без почивка
- ◆ Шанс за оцеляване - по-малко от 50%

Отзовалите се на обявата кандидати били много повече от необходимия брой. Те стигнали до Северния полюс и се върнали живи.

Това се нарича **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО**

Повече от 300 години преди новата ера Александър Велики повел армията си на почти седемгодишен поход, като тръгнал от Македония и, след като изминал около 11 000 км, стигнал до река Инд - крайт на известния тогава свят, както сам вярвал. Повечето от войниците му се придвижвали пеша. Те водели битки по целия път и завладявали враговете си един след друг. Александър не стоял на заден план. Когато предвождал атака срещу крепост в близост до река Инд, той бил тежко ранен. Останал жив, той предвождал войската си почти по целия обратен път до Македония.

Това се нарича **РЪКОВОДСТВО ЧРЕЗ ПРИМЕР**

Ако бяхте млад скулптор във Флоренция, когато Микеланджело е създавал изумителната статуя на Давид, каква сума бихте платили, за да ви вземе на работа в своето студио? Или по-късно, ако бяхте млад художник в Рим, какво бихте дали, за да постъпите на работа в студиото на Микеланджело, когато е зографисвал Сикстинската катедрала?

Това се нарича **ВДЪХНОВЕНИЕ**.

И така, Северният полюс е покорен, Александър Велики е мъртъв и вече няма микеланджеловци. Какво можете да направите вие в днешна България?

Представете си един кмет, който мечтае за това какъв би могъл да стане градът му в бъдеще и мечтата му е толкова завладяваща, че и други хора биват привлечени от нея, започват да вярват в нея и са готови да работят упорито, за да може кметът да я осъществи.

Това се нарича **МЕЧТА**.

Но дори да не сте кмет или Микеланджело, вие също можете да привлечете и задържите добри кадри. Самият аз съм срещал хора, които работят в екипа на един градски администратор срещу пониско заплащане, отколкото биха получили, ако работеха в екипа на друг градски администратор, тъй като първият е истински лидер и младите асистенти знаят, че от него ще научат много повече, отколкото от другия.

Този списък се побира само на една страница; не разполагам с обемист материал, който да ви предоставя. Но опитайте всяка от посочените в списъка стъпки. Аз съм го правил. Те дават резултат!

Независимо от това какво още ще отнесете със себе си от настоящия семинар, никога не казвайте, че поради ниските заплати не можете да накарате вашите служители да работят добре.

Като преки ръководители ние можем:

- ◆ да отправяме предизвикателства;
- ◆ да ръководим чрез пример;
- ◆ да вдъхновяваме;
- ◆ да увеличаем със завладяващи мечти.

Това се нарича **РЪКОВОДСТВО**.

Когато прочетох обръщението на Кийт, истински се развълнувах. По-късно по време на представянето му пред обучаваните служители от общинските администрации, изпитвах винаги същото чувство. Разбихах, че и участниците го споделят. Това ме удовлетворяваше и изпъваше с оптимизъм. Коментирахме го ентузиазирани и разбихах, че носи изключително богато послание към ръководителите на публичните администрации.

Това са ценности на ръководството, в които вярваме и сме убедени, че несъмнено водят до освобождаване на енергията на сътрудниците в работата. Освен тях има други техники и умения в практиката, които биха могли да се използват от ръководителите. С тях могат да бъдат сигурни, че ежедневно ще насочват процеса на мотивиране в правилна посока. Без да претендирам за изчерпателност, ще споделя някои от тях. Те индиректно съдействат за мотивацията на служителите. Част от тях обсъждахме с Кийт по време на разработката на темата, а други изведохме в процеса на обучението от самите участници в програмата.

1. Поискайте съвет от сътрудниците си. Кийт казваше, че повечето работодатели, преподаватели или родители считат, че е унизително да се помоли за съвет човека, който стои по-ниско от тях. Това просто е грешно, защото по този начин те се лишават от възможността да получат много ценни идеи за решаването на един или друг въпрос. В един от разделите на тази книга - „Планирайте всички действия“ - споделих, че ако привличаме служителите си при разработването на програмите и плановете за действия, вероятността да получим добри идеи е голяма. Освен това в тези случаи нагласата им да се включат с ентузиазъм при реализирането на намеренията ни значително нараства. Това е именно техниката, осигуряваща индиректна мотивация на служителите.

2. Информирайте хората около себе си. Всички служители искат да знаят какво е състоянието на организацията, в която работят. По този начин сверяват часовниците си за ползата от своята работа. Определят степента на сигурност за бъдещето си в организацията. Разбират, че усилията им не са напразни. В случаите, когато получат

информация, че нещата не вървят добре, правят мислено оценка и в друга плоскост - за приноса си. Задават си въпроса какво трябва да направят повече, за да съдействат на организацията да се справи с кризата? Това са вероятностни твърдения, но напълно възможни за всеки от нас, търсещ запазване на професионалното си място. Защо да не ги използваме тогава? Няма по-демотивиращо за служителите от това да научават предполагаеми неща, които се случват в организацията. Слуховете за едно или друго събитие подтискат желанието да дадат повече от себе си за работата.

3. Търсете възможност да похвалите служителите за тяхната работа. Всеки от нас, независимо от невинаги удовлетворените си потребности, при получаване на добра оценка за изпълнението на някоя задача изпитва доброто чувство за полезност в живота. Изказвайте възхищението си от добре свършената работа. Ще се убедите какво значение има този навик за мотивацията на служителите, които ръководите. В своята книга „Към съвършенство във фирменото управление“ Томас Питърс и Робърт Уотърман мл. твърдят, че човекът е в очакване на мотивацията. Според тях „Всички ние сме егоцентрични търсачи на похвала и признание и обикновено обичаме да мислим за себе си като за преуспяващи.“ Следователно положителната оценка е в състояние да освободи задържаната в нас енергия и ентузиазъм. Тя е тази, която ни вдъхва вяра, че можем, и това, което правим, е от полза за организацията като цяло. Предлагам ни надежда за по-добра професионална реализация. Един от участниците в програмата за обучение по темата сподели: „Две години работя в администрацията. Мисля, че не съм допускал грешки при изпълнение на задълженията си. Не съм наказван нито веднъж. Не знам обаче дали съм полезен. Заплатата ми не се увеличава, защото няма средства в бюджета. А благодарност и похвала през тези две години не получих. Та... опасявам се, че не съм полезен, след като не ме забелязват.“ Когато го слушахме, никой от нас не можеше да предположи, че този човек през тези две години не е направил поне едно нещо, което би предизвикало възхищението или най-малко благодарността на ръководителите му. Приехме, че просто те не отдават голямо значение на похвалите. „В това им е

грешката“, - подхвърли друг от участниците и всички се засмяхме.

4. Отнасяйте се внимателно с порицанията. Въздържайте се от остри критични бележки за работата на даден служител, дори да са основателни. Или ако решите да го направите, не го правете публично. Имайте предвид твърдението на американеца Б. Ф. Скинър, един от най-последователните поддръжници на психологическото направление „стимул - реакция“. Според него то отразява всички основни елементи на поведението, като пренебрегва социалната обусловеност на съзнанието и личността. Авторите Томас Питърс и Робърт Уотърман млади в гореспоменатата книга го цитират по повод на наказанията в управлението: „Човекът, който е бил наказан, не е по-малко склонен да се държи по същия начин: в най-добрия случай той се научава как да избягва наказанието.“ Когато се подготвихме за представяне на темата „Мотивация на служителите“, водещият консултант Кийт Малруни, каза: „Почти във всички случаи порицанията трябва да се правят поверително.“ В такива моменти той извиквал служителя и разговарял с него. Започвал разговора, като споменавал нещо, което е свършил добре. След това преминавал към обсъждане на нарушението и давал пример за подобна своя грешка от миналото. В края на разговора преминавал към порицанието. Уреждането на въпроса по този начин водело до проява на особен вид благодарност от служителя, която го стимулирала за бъдещо по-добро изпълнение.

На пръв прочит техниката едва ли може да ангажира вниманието ви като ръководител. Много от нас са на мнението, че безотговорното отношение към служебните задължения изисква остро изразявана нетърпимост. Към това често пъти ни подвежда и самото отношение на служителите в организацията към такива ситуации. Не един път сме чували как се изказват доста остро по желанието ни да проявим толерантност. Нетърпимост трябва да има. В това не бива да се съмняваме. Но когато трябва да я изразявате, подбирайте много внимателно начина. В противен случай вместо да мотивирате хората за по-добра работа, ще ги настроите срещу себе си. Няма да постигнете желаните резултат - коригиране на слабостите в организацията. И не

забравяйте, че според характеристиките на организацията, съобразяваща се с принципа на заслугата, трябва да дадете шанс на провинилия се служител да се поправи. С остри нападки това не бихте могли да постигнете.

Списъкът на техниките за непряко мотивиране на служителите е значително по-дълъг. Всички от практиката си познаваме много начини. Умишлено не ги повтарям и се задоволявам само с посочените. Те не изискват усилията на цялата организация и сериозно планиране. Не са нужни и специални средства за реализирането им. Зависят единствено от нашето умение като ръководители да работим с хората и желанието ни да дадем личния си принос в процеса на мотивиране на служителите в организацията. Ако ги усвоим и превърнем в полезен навик в ежедневието си, ще открием още една тайна на ефективността.

НАСЪРЧАВАЙТЕ СЛУЖИТЕЛИТЕ ДА СЕ ОБУЧАВАТ

Служителите в публичните администрации непрекъснато се сблъскват с различни потребности на обслужваното гражданство и организации. Списъкът им се обновява с голяма динамика. Законодателството следва тази динамика и изисква от администрациите бързо да се справят с новите предизвикателства. Ако служителите не опресняват знанията си, получени от студентските години или другите форми на обучение, започват да изостават и да спъват ефективността на организациите. Твърдението, че опитът е най-голям източник на познания и умения, не е за пренебрегване. Оказва се обаче, че в динамично променяща се обстановка, не е достатъчен. Обучението на принципа „проба - грешка“ в публичните администрации ще продължава да се използва. Но самият факт, че предполага допускането на грешки, го прави не така предпочитан от средата, в която те съществуват. Потърпевши са гражданите и организациите от другите сектори. Грешките спрямо тях са непрости, защото определят съдбата им. И дори при последващи компенсации и неповтаряемост остават непоправими негативни следи в съзнанието на обслужваните. Те трудно могат да бъдат заличени. Отговорността се поема от публичните администрации и управляващата политическа сила.

Следователно организираното системно обучение на служителите от публичните администрации е не само желателно, но и задължително. Законът за държавния служител недвусмислено подчертава това. Предвижда и съответните стимули за служителите, които влагат усилия в повишаване на квалификацията си. Осигурява им възможности за професионално издигане в по-висока степен и допълнително заплащане.

Като преподавател имах възможността да наблюдавам нагласата към обучение от страна на общинските администрации. Предоставяните програми на различна тематика предизвикваха интерес у

служителите. Те посещаваха семинарите с желание. Оценявах ги положително. Но по-задълбоченото проучване на целия процес показва някои необясними поне за мен явления.

Първото от тях беше, че ръководителите на тези организации изпращаха на обученията най-често едни и същи служители. Дори си спомням служителка в една общините, която беше посетила два пъти една и съща програма за обучение. Пожелах да разбера повече за случая. Установи се, че ръководителят винаги изпращал при нея поканата за участие от програмата ни, защото била най-неангажирана с ежедневна работа.

След приключването на постоянните ми ангажименти в програма Инициатива Местно самоуправление бях поканен като преподавател на семинар за обучение на по-голяма част от администрацията на Община Разлог. На него присъстваше и ръководството ѝ. Стана много интересно, когато започнахме да обсъждаме предоставянето на възможности за обучение на служителите като един от начините за непряката им мотивация. В откровен тон повечето от служителите споделиха, че най-често изпращат на обучение онези, които са най-малко ангажирани в администрацията. Кметът на общината, млад и доста отворен за чужди мнения човек, призна че допускал тази грешка. Всички се обединихме около становището, че това не е правилно. Решихме, че на всички служители, независимо от тяхната заетост в работния процес, трябва да се осигурява време за повишаване на квалификация.

Второто явление, което ме учудваше, беше, че повечето от кметовете твърдяха, че нямат средства за обучение. Иначе отстояваха мнението, че обучението е много важно за ефективната работа на администрацията. С благодарност се отнасяха към регионалните асоциации на общините, Националното сдружение и Фондацията за реформа в местното самоуправление за това, че им предоставят тази важна услуга. Дискутирахме проблема. Не стигнахме до извода, че имат особено желание да променят нещата. Задоволчихме се с принципа, че налице ли е желанието, средства би трябвало да се намерят за реализирането му. Но останахме с убеждението, че още

няма ясно становище за ползата от обучението. Не чухме категоричното мнение, че то изисква средства. Усещаме, че ръководителите биха отделили на последно място средства за задоволяване на тази потребност на организацията. Следвайки желанието си да ги убедим, че е правилно да се промени практиката им, подхвърлихме идеята да планират средства за обучение в бюджетите си. За съжаление отбягнаха да се ангажират с приемането ѝ. Твърдяха, че когато се наложи, ще успеят да ги отделят. А Законът за държавния служител предоставя тази възможност. Следователно имаха и законовото основание да планират средства за обучение, но не го правеха.

Затова остана да ни тревожи въпросът: Защо не го правят? Знаехме, че рано или късно програмата ни ще спре да предоставя тази услуга. В същото време се откри Централен институт за обучение на държавни служители. Той трябваше да се самоиздържа, независимо че в началото правителството със сигурност го беше осигурило с необходимите средства. Това можеше да стане единствено, ако за обучението на служителите от публичните администрации ръководствата започнеха да предвиждат финансиране.

Но нека се върнем към въпроса: Защо ръководствата на публичните администрации заделят средства за обучение само в краен случай?

Единият предполагаем отговор е, че на този етап услугата намира донори чрез неправителствените организации. При тази ситуация ръководствата предпочитат да не я финансират, разчитайки на тях. Това обстоятелство прави обаче ненаблюдаемо обучението по отношение на качество и полезни резултати за организацията. Защото логично е, когато получаваш стока или услуга безплатно, да не предявяваш особени претенции към качеството им. Приемаш ги с благодарност и не правиш усилия да преценяваш каква ще бъде ползата от тях.

Другият предполагаем отговор е, че тези ръководства все още не са убедени в необходимостта от обучение. Считат го за особен лукс за управлението, от който винаги могат да се лишат, когато трябва да се отделят средства за него. Ние, преподавателите, трудно приемаме, приемаме и досега подобно становище. Имаме достатъчно

фактически материал от последните няколко години. Всяка програма за обучение започвахме с дискусия за очакванията на участниците в тях. Почти винаги в хода на груповите дискусии участниците се обединяваха около доста убедителни аргументи за ползата от обучението:

- ◆ **придобиване на нови знания и умения;**
- ◆ **подобряване на конкретната си работа в организацията;**
- ◆ **обмяна на информация, полезна за професионалното им развитие;**
- ◆ **сравняване на конкретните професионални подходи с другите и водещите международни практики;**
- ◆ **зареждане с положителна енергия за подобряване на работата си в организацията;**
- ◆ **установяване на полезни за бъдещата си работа контакти.**

Тези аргументи, които регистрирахме по време на обучението, наистина са убедителни. Не е за вярване, че са изказвани единствено от уважение към авторите на програмите, преподавателите и организаторите им.

Третият предполагаем отговор е, че ръководствата смятат, че качеството на обучение не е на необходимото ниво и не отговаря на реалните потребности на организациите. При евентуално такова мнение те наистина биха имали известно основание да отлагат намеренията си за влагане на средства в обучението. Но пазарът на тази услуга в страната ни доста се промени. Само програма Инициатива Местно самоуправление, финансирана от Американската агенция за международно развитие, разработи разнообразна тематика за обучение и подготви над 50 квалифицирани преподаватели за разпространението ѝ. Подобни резултати могат да се посочат и за други неправителствени организации и институти. При желание на ръководствата на публичните администрации могат да се положат усилия за проучване на пазара. Със сигурност ще открият това качество, което им е необходимо.

Вероятно има и други предполагаеми отговори на въпроса „Защо ръководствата на публичните администрации заделят само в краен

случай средства за обучение?“ Но във всички случаи те не омаловажават ползата от обучението и необходимостта от финансирането му. Може би трябва да свързват с отговора с това, че това е още една от неоткритите „тайни“ на ефективността на публичните администрации и поредната стратегия за успех, необяснимо пренебрегвана.

Но да се опитаме да погледнем монетата от другата страна. Служителите в публичните администрации имат ли някаква отговорност за разкриването на тази тайна? Несъмнено да. Ако се върнем към началото на книгата, ще открием доста аргументи за това, че хората имат важна роля не само за откриването на тази тайна, но и за останалите „тайни“, обсъждани в контекста на ефективността на организацията. Нека да се съсредоточим върху обучението.

Предположението, в което всички вярваме в някаква степен, е, че всеки служител има нагласата да повишава квалификацията си. Той/тя е наясно, че професионалната реализация е немислима без усъвършенстване. Има ли обаче реални условия за постигането на тази цел? Без да бъде смятан за категоричен, ще разгърна някои свои разсъждения, свързани с отговора на въпроса. Предполагам, че ще се намерят много опоненти. Но това не ме притеснява и ще ги споделя. Надявам се, че поне ще предизвикат размисъл в повечето от служителите, пък и в ръководствата на публичните администрации и обществеността ни като цяло.

Един от факторите, който смущава реализиране на нагласата у служителите за повишаване на квалификацията, е липсата на сигурност за работата въобще в публичните администрации. Независимо че Законът за държавния служител е реалност и защитава (някои от) служителите, работното място в тези организации е несигурно. Заемането му и задържането на него много малко зависи от качествата, възможностите и перспективността на личността. Обикновено при смяна на политическото управление, което е нормално в демократичния модел на управление, работните места в публичните администрации започват да стават привлекателни и желани за активистите на управляващата партия. Това прави несигурни служителите, които

ги заемат. Дали е нормално такова поведение - при несигурност на работното място да губиш интереса си към професионално усъвършенстване - е предмет на друга дискусия. Вероятността обаче тази несигурност да пречи за освобождаване на личностната енергия и ентузиазъм за обучение е много голяма и не бива да се пренебрегва. Преди да напусна областната администрация и да премина към преподавателска практика, имах възможността да се убедя в това. Получихме покана за участие в семинар за обучение на тема „Регионално икономическо развитие“. Срещнах се със служителите от отдела за регионално развитие и попитах първо има ли желаещ да участва. Всички единодушно посочиха един от служителите. Бях доволен. Изборът им беше добър. Служителят отговаряше на изискванията за участие. Освен това работеше в областната администрация от момента на създаването ѝ. Имаше активно участие в разработката на регионалния план за развитие. Съгласих се и го помолих да дойде в стаята ми, за да подготвим заявката за семинара. Какво беше учудването ми, когато останахме насаме. Каза, че било излишно отиването му на семинар. Бил сигурен, че след парламентарните избори ще бъде първият, когото ще освободят от работа. Не се съгласих с него. Обясних му, че участието му в семинара е важно и за него, и за отдела. Успокоих го, че тревогите му са напразни. Мълчаливо прие аргументите ми и замина. Останах обаче с чувството, че не е много мотивиран. По-късно разбрах, че наистина е бил освободен от администрацията. Не се поинтересувах защо. Важното в епизода, който разказвам, е, че несигурността пречеше на този служител да се стреми към обогатяване на знанията и уменията си. Това щеше да се отрази негативно в бъдещата работа на отдела.

Друг фактор, действащ демотивиращо на служителите в това направление, е отсъствието на ясни правила за професионално издигане в публичните администрации. В това отношение Законът за държавния служител дава съответните възможности. Но те не се използват от ръководствата. Малкият им цикъл на съществуване не позволява да ги използват на практика. (Средният „жизнен цикъл“ на едно ръководство на областна администрация, ведомство или държав-

на агенция не надминава в най-добрия случай две години.) При тези обстоятелства те не са в състояние да осмислят възможностите на закона и да изградят планово наблюдение на качествата на служителите, предопределящи израстването им. Незаинтересоваността към въпросите на професионалната кариера на кадрите от страна на ръководителите се усеща от служителите. Вероятно затова служителите не търсят начини да се стремят към повишаване на квалификацията си. И най-често към обучението се отнасят като към задължение, възникнало в професионалното им ежедневие.

Липсата на заинтересованост към професионалната реализация в организацията прави служителите пасивни към обучението. Това, от своя страна, не насочва вниманието на ръководството към използването на тази стратегия за успех и то я пренебрегва, в повечето случаи дори съзнателно.

Като се следва редът на тези разсъждения, може да се стигне до абсурдния извод, че обучението няма особено значение за подобряване на работата в публичните администрации.

Така ли е в действителност? Съвсем не. Качеството на услугите, предоставяни от публичните администрации, не са на необходимото ниво. Гражданството изисква подобрението им. Общественото мнение е категорично, че промяна в тази посока е наложителна. Един от пътищата за постигането на това е системното повишаване на знанията и уменията на служителите в тези организации.

Какъв би трябвало да е изходът от тази ситуация? Какво трябва да се направи в този сектор на държавното управление, за да се предизвика интерес към професионалната реализация на служителите? Какво е необходимо да променят ръководствата в практиката си?

Тези въпроси изискват усилия, надминаващи първоначално поставените цели на тази книга. Независимо от това ще направя опит да посоча няколко възможни практически стъпки в тази насока. Надявам се те да станат предмет на обсъждане и последващо използване от публичните администрации:

Първа стъпка: Поканете професионални консултанти за проуч-

ване на потребностите от обучение на служителите в организацията. Изискването е наложително, за да се определят практическите цели, към които ще се стреми обучението. Професионалното проучване ще конкретизира и целевите групи служители. Само по този начин след обучението може да се търсят практически промени в поведението на обучаваните и то - насочени към подобряване ефективността на организацията.

Втора стъпка: Подгответе план за обучение на служителите. Планирайте необходимите средства за реализирането му, като предвидите по възможност да участват най-голям брой служители. Запознайте служителите с него. Поискайте да изразят предпочитанията си за участие.

Трета стъпка: Проучете пазара на обучение и обявете конкурс за определяне на преподавателски екипи за реализирането му. За предпочитане е да потърсите такива преподаватели, които използват методиката за обучение на хора с опит или така наречената методика за обучение на възрастни хора. Тя е подходяща за служители, имащи експертни познания, но непритежаващи всички умения да ги материализират.

Четвърта стъпка: При всяка реализирана тема от плана за обучение организирайте среща на служителите, преминали обучението, с останалите им колеги. На нея поискайте да споделят какви познания и умения са усвоили и кои от тях смятат да приложат в организацията. По този начин вероятността да получат последваща подкрепа в намеренията им е значително по-голяма.

Пета стъпка: В края на годината обсъдете изпълнението на плана за обучение със служителите. Преди обсъждането проучете възможностите на щатното си разписание и бюджета. Ако все пак прецените, че някои от служителите значително е подобрил работата си в резултат на обучението, направете всичко възможно да го повишите в степен. Така ще предизвикате останалите да вложат по-големи усилия в повишаване на собствената им квалификация.

И все пак ако решите да извървите тези стъпки, препоръчително е да не мислите за краткия си „жизнен цикъл“ в организацията.

Решаването на този въпрос не е във вашите ръце. Но обучението на служителите ви и стремежът за повишаване на ефективността на организацията, която ръководите, зависи от вас. Приемете това предизвикателство и действайте. Вярвайте, че ще успеете.

ОСИГУРЕТЕ ПРИЕМСТВЕНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО

Предположиме, че една от причините да не се установяват навици за обучение в публичните администрации е краткият „жизнен цикъл“ на ръководствата им. Разисквахме също така хипотезата, че подобно негативно влияние върху изграждането им има и усещането за несигурност у служителите за работното им място. В същото време насочихме вниманието към това, че тези фактори ще се явяват като препятствие пред желанието на публичните администрации да се променят в положителен смисъл въобще. Те ще им пречат дори да възприемат идеята за разкриване на „тайните“ на повишаване на ефективността. Те ще изоставят на заден план стратегиите за успех. Логично е тогава да се запитаме какъв е смисълът да разискваме подобни въпроси, след като предварително са обречени на провал поради честата смяна на ръководствата на публичните администрации и голямото текучество на служителите в тях? Този въпрос непрекъснато тежеше и в учебните аудитории, когато обучавахме служителите от местните администрации на уменията да прилагат обсъжданите стратегии за успех. Ние, преподавателите, обаче не се отказвахме да ги популяризираме. Убедени сме, че ползата от тях е неоспорима. Вярваме, че препятствията са преодолими. В същото време разбираме характера на трудностите. Повечето от тях са извън замисъла за съществуване и нормално развитие на самите организации. Природата им е от друго естество. Преди всичко са продукт на последователно изграждащата се култура на политическия живот в страната ни.

Процесът е дълъг. Коректно е обаче да се спомене, че дори и в страните с развита демокрация се забелязват подобни явления на политически натиск върху нормалната работа на публичните администрации. Независимо от това те непрекъснато търсят начини да им се противопоставят. Не се отказват да усъвършенстват ежедневната си професионална практика. Непрекъснато мислят за качеството на предоставяните от тях услуги на гражданството. Работят системно върху

повишаване на ефективността си.

Един от начините, които използват за противопоставяне, е осигуряване на приемственост в управлението на организацията. Не превръщат промените, налагащи се от смяната на политическото управление, в самоцел. Търсят баланс между потребността от тях и съществуващите традиции и навици в публичните администрации. Приемствеността им служи за основа, върху която приемат предизвикателствата на динамично нарастващите потребности към организациите и се стремят винаги да осигуряват качествено обслужване.

Какво представлява приемствеността в управлението на организацията?

Първото нещо, което трябва да се знае, е, че тя е важна както вътре в организацията, така и извън нея.

Какво означава **вътрешна приемственост**? Първият ѝ характерен принцип е съхраняване на статута на служителите. При промяната в организациите той осигурява яснота на позициите им. Конкретно им показва какво ги очаква. Не ги държи в неведение и се съобразява с изискването, че служителите трябва да бъдат уважавани от настъпващите промени, за да продължат да дават или предават по подходящ начин знанията и уменията за нормалната работа на организацията. Чрез това предоставяно наследство лидерите на промяната научават ценностите и принципите на организацията. Стремят се към усвояването им. Внимателно започват да експлоатират утвърдените се успехи. За регистрираните ненужни недостатъци правят опити да приобщят всички около себе си и последователно заедно се заемат с отстраняването им. В нашата практика обикновено това не става. Първо се тръгва със смяна на служителите. И по такъв начин лидерите на промяната се лишават от възможността да научат в подходящо за управлението време ценностите и принципите, които им биха били от полза. Пренебрегват предишните ус-пешни практики в управлението. Натъкват се изненадващо на пропуските. Започват да търсят подкрепата на служителите за исканата промяна. Подновеният обаче състав има същите проблеми, с кавито се сблъсква и новоназначеният лидер. На него му трябва време, за да си състави някаква допустима за действия картина на ценностите и

принципите, действащи в организацията. Останалите служители, с неясно бъдеще, стоят извън играта. Не могат да бъдат полезни, защото действат в непредсказуема и неразбираема за тях обстановка. Означава ли това обаче, че този изпълнен с много рискове старт лишава от правото лидерите на промяната да водят екип отвън, за да започнат работа с него в организацията и да осъществяват идеите си? Всеки лидер на публична администрация има правото да сформира свой екип. Но това в никакъв случай не му дава основание да се отнася с неуважение към приемствеността. Напротив, трябва да има ясното убеждение, че тя му е необходима. Дори е правилно да се заеме с планирането на използването ѝ. Един такъв план е полезно да включва: изучаване и ориентиране в дейностите на отделите, проучване на ръководителите и служителите им и техните възможности, навиците и ценностите им в един по-продължителен период. Най-често срещаната практика в нашите публични е новопостъпилите лидери да започне ориентацията си в обстановката, ограничавайки се с една обща среща с персонала при встъпването в длъжност. **На нея той заявява, че има желание да работи с всички. Но ги предупреждава, че желанието му ще бъде подложено на проверка. То ще продължи само ако всеки от тях си върши служебните задължения в съответствие с изискванията на правилника и длъжностните характеристики.** Много добре. Но възникват въпроси: Как този ръководител ще съумее да разбере какви са техните задължения и отговорности? Само от правилника и длъжностните им характеристики ли? Как ще разбере принципите и ценностите, наложени от предишното ръководство за функционирането на организацията, за да филтрира полезните от неефективните? Как ще достигне до изводите, че има традиционно успешни практики, за да ги експлоатира? От само себе си се разбира, че за всичко това се изисква време. Истината е, че тези въпроси получават отговори. Но те са в резултат на предположения, слухове и отделни епизоди от ежедневието. Ето защо и последвалата ориентация в обстановката невинаги е адекватна на реалността. При тези обстоятелства приемствеността в управлението придобива характера не на планиран стремеж, а на необходимост по принуда. И не бива да се учудваме, че тези периоди на смущения в работата на променящата се организация са големи и

нейната ефективност спада. Възстановяването ѝ по-късно изисква допълнителни усилия и разходи.

Подобни резултати поради незачитане на приемствеността се забелязва и когато се изгражда промяната на взаимоотношенията извън организацията. Публичните администрации обикновено имат установени отношения с други организации и институции. Ако непрекъснатият контакт на лидера на промяната вътре в организацията предполага по-бърза ориентация към полезните традиции и ценностите на бъдещата работа, то тези въшни взаимодействия могат да покажат ценните си страни в значително по-дълъг период от време. Бързата им подмяна единствено в услуга на самоцелната промяна е в състояние да промени лицето на организацията пред една или друга институция. А това може да се окаже определящо за авторитета ѝ като цяло. Ето защо **приемствеността извън организацията** е също така важна за промяната като цяло.

Или както казва Питър Дракър в книгата си „Мениджмънт предизвикателства през 21 век“: „...промяната и приемствеността са полюси, а не противоположности. Колкото по-близо е дадена институция до статута на промяната, толкова по-силно се нуждае (...) от баланс между бързата промяна и приемствеността.“

В този смисъл всяка промяна в една организация е полезна, когато се съобразява с изискването за приемственост. Ползата от това се възприема от общественото мнение. То има усещането, че не могат да бъдат пренебрегвани традиции и навици, доказали, че съдействат за правилното функциониране на публичните администрации. Имах възможността да участвам в много беседи по темата по време на семинарите. Почти винаги имаше съгласие за необходимостта от приемственост по време на промяна, но то беше изказвано по принцип. Никой не се ангажираше със съдържанието на понятието. Опитите да се разкрие същността на приемствеността се ограничаваше с формулировката за запазване на ценностите. Кой са обаче тези ценности в една организация? Какво трябва да направим, за да ги съхраним? Това са въпросите, които много често остават без отговор. Ето защо и желанието да се използва принципът на приемственост в управлението на организацията не се сбъдва.

Да се опитаме да определим ценностите в публичната администрация:

Първата ценност, както обсъждахме по-горе, достойна за изследване във връзка с приемствеността, са кадрите на организацията. Служителите са тези, които изпълват със съдържание дейностите, свързани с услугите, предоставяни от публичните администрации. Следователно те са първата ценност, която би могла да стане обект на приемствеността. Могат ли обаче всички служители да получат доверието в желанието за приемственост и да бъдат съхранени за бъдещето на организацията? Практиката е показала, че това е почти невъзможно, пък и едва ли е необходимо. Всеки новоназначен ръководител започва осъществяването на промяната със свой екип. Стартът на промяната изисква от ръководителите да не се съобразяват с приемствеността на служители. В такъв случай излиза, че приемствеността по отношение на кадрите е обречена и неосъществима. Това обаче е първото и доста повърхностно заключение. Като се има предвид, че кадровият ресурс се разделя на висш ръководен, среден управленски и изпълнителски, то актът на въвеждане на нов екип в организацията би трябвало да засяга най-вече служителите от висшия ръководен кръг. При това положение средният управленски и изпълнителският състав могат да станат обект за оценката на възможностите за приемственост. Много са обаче привържениците на възгледа, че трудно преодолимите, несполучливи традиции и навици обикновено се отстояват от средния управленски ешалон в публичните администрации, че хората в него се съпротивляват на нововъведенията. В последните години в информационното пространство дори се появи мнението, че те са скритият, недосегаем носител на консервативното и труднопроменящо се съсловие в публичните администрации, че пречат на желанието на сменящите се водещи екипи да реализират вижданията си за промяна. Това твърдение не е съвсем издържано. По-скоро би трябвало общественото мнение да си зададе въпросите: „Новаторите през тези години имали ли са ясни виждания за необходимите промени? Ако са имали такива, то притежавали ли са уменията да ги реализират?“ Ако отговорите на тези въпроси не са категорични,

упреците към съсловието на средния управленски състав в публичните администрации са неоснователни. Тези служители са работили, следвайки установени от предишните ръководства традиции и навици. Използвали са ги добросъвестно поради липсата на алтернативни. Не са получавали ясно послание за исканата промяна и са се придържали към това, което е спомагало да си вършат работата. Новодошлият лидер на промяната не е намерил време да обсъди с тях рамката на политиката за промяната и очакваните резултати от нея. Вероятно е имало заявка, че ще започне промяна в организацията. Но самото заявяване не означава нищо. Необходимо е служителите да бъдат информирани за основните ѝ принципи. И най-важното - да се потърси партньорството им за осъществяването на тази принципи. Ако това не се направи, не могат да се очакват успехи. В този смисъл би трябвало да се търси приемственост в запазване на кадровия ресурс на средно и изпълнителско ниво. В някои случаи в процеса е напълно възможно да се запази и част от кадровия ресурс на висшия ръководен състав в организацията. Това не е изключено, особено ако мнението е, че висшият ръководен състав би могъл с познанията и уменията си да се приобщи към идеите за промяна и да съдейства с опита си за осъществяването ѝ. За реализирането на подобен вариант на приемственост има достатъчно разнообразни административни ходове, за да бъде запазено достойнството и финансовото положение на тези кадри в организацията.

Другата ценност, която би трябвало да бъде изследвана във връзка с приемствеността в управлението на организацията, са услугите или продуктите, които тя предоставя на гражданството и обществеността като цяло. Изоставянето на „миналото“ от организацията означава изоставяне на онова, което дава съмнителни резултати, и утвърждаването на полезното в дейността ѝ. Приемствеността изисква да направим оценка на всичко, което се ражда от усилията на организацията във връзка с понятието „необходимост от промяна“. От особено значение за това проучване е да се открият услугите, които са най-търсени. След това да се обсъди със служителите какво е най-доброто, което правят за реализирането им, и кое предизвиква одобрението на клиентите. Въз основа на изведените

силни страни следва да се набележат начини как те могат да бъдат утвърждавани и надградени с нови познания и умения. По този начин се реализира една от най-важните характеристики на приемствеността - експлоатиране на успехите. Полюсът на промяната се утвърждава, като справедливо се балансира с приемствеността. Некачествените услуги, които не са търсени или са свързани с неоправдани разходи на организацията последователно се отстраняват от дейността на публичната администрация. Освобождаването от тях изисква мнение как тези услуги да бъдат пределегирани на фирми от частния сектор или неправителствени организации. Така ще се избегне евентуален вакуум в обслужването на гражданството. Подобен ход наблюдавах в една фирма, осигуряваща електроразпределението на населението. В продължение на няколко години хвърляше огромни средства за контрол и санкциониране на недобросъвестните потребители и кражбата на съоръжения. За целта фирмата използваше собствени ресурси в голям размер. Резултатите бяха отчайващи. След анализ на дейността като разходи и качество реши да предостави контрола на частна охранителна фирма. За целта обучи служителите ѝ в основните правила и сключи договор с нея. Фирмата пое охраната на съоръженията и достъпа до тях. Последвалите ѝ действия подобриха чувствително показателите на организацията.

По време на мандата ми в общината се сблъсках и с друг случай на некачествено предоставяна услуга от страна на администрацията - поддържането на светофарите в града. Тогава те не бяха много, но състоянието им беше окаяно. Непрекъснато имахме оплаквания и кърпехме положението. Проучихме нещата и се убедихме, че значително по-изгодно ще бъде да обявим конкурс и да възложим услугата на специализирана фирма. Нещата след това тръгнаха много добре. Ресурсът време за организацията ни беше спестен. Можехме да го отклоним към други услуги, които правехме значително по-качествено.

Когато имаме желание да използваме приемствеността в управлението, подобно проучване и анализ се прави на финансовия, транспортния и техническия ресурс на организациите. Проучват се

традициите и навиците им за управление. Търсят се положителните им страни, за да се експлоатират в бъдеще. Пропуските обикновено се набелязват и след обсъждане със служителите, в атмосфера на сътрудничество, се постига съгласие как да бъдат отстранени.

Третата ценност на организациите, която заслужава внимание за проучване в контекста на приемствеността, са дългосрочните проекти с обществено значение. Всяка публична администрация е призвана във времето да бъде инициатор за реализиране на различен по мащаб проект с обществено значение. Независимо дали пряко инвестира средствата за него или координира усилията на други организации за това, публичната управа поема отговорността за успехите или неуспехите му. Публичната администрация обикновено е свързана с пораждането на идеята за проекта. Съдейства активно в проектирането и осъществяването му. В този смисъл прякото ѝ и непряко присъствие в материализирането на такива проекти са от съществено значение за крайния им изход. Периодичната смяна на ръководствата на публичните администрации са в състояние да ускорят или забавят развитието им. Дори има случаи когато предопределят ликвидирането им, независимо до какъв етап са стигнали. При определени обстоятелства това е оправдано, а при други - не. Във всички случаи усилията за оценка на това дали да се продължат или не дългосрочните проекти, останали в наследство от предишните ръководства, е акт на усилията за приемственост. Недостатъчното аргументиране за отхвърлянето им или продължение говори за небрежност към нея.

Когато започнах мандата си на кмет, в наследство бяха останали два крупни за града проекта. И двата имаха изразена обществена значимост. Единият беше построяването на нов театър, а другият - замяна на автобусния градски транспорт с тролейбусен. И двата бяха в напреднала фаза. Изменените обстоятелства - никаква подкрепа на проектите с държавни субсидии, намалени средства за инвестиции и то предимно за водоснабдяване и четвъртокласна пътна мрежа за общината - поставиха администрацията пред дилемата как да продължи работата по проектите. Започна се сериозно проучване на

възможностите и те показаха, че това трябва да стане само със собствени източници. Такива на определения етап не можеха да бъдат осигурени. В същото време възстановяването на частното земеделие изискваше осъвременяване на пътната мрежа и водоснабдяването на населените места. Логиката показваше, че и двата проекта не са приоритетни. Изискваше се политическо решение за тяхното бъдеще. То трябваше да бъде подкрепено с авторитетни експертни мнения. Изискваше и сериозна информационна кампания за убеждаване на общественото мнение в тяхната безперспективност. На пръв поглед отказът да бъдат продължени говореше за липса на приемственост в управлението. Но всъщност това не беше така. Изменените обстоятелства налагаха да се променят приоритетите и да се насочат инвестициите към практически полезни на етапа проекти. Затова се изискваше смелост и най-вече упорита работа. Със съдействието на общинския съвет успяхме да преориентираме инвестиционната политика на администрацията. Гражданството обаче остана с убеждението, че не зачетохме неговото мнение. Минаха години и то се убеди, че решението ни е било правилно. Сега на града не му липсва нито тролейбусният транспорт, нито новият театър. Градският транспорт се извършва успешно от частни превозвачи. Старият театър беше възстановен по проекта „Красива България“ и е много красива сграда, съхранила архитектурното и историческо минало на града. В същото време много други градове изпитват остра нужда от средства за поддържането на тролейбусния транспорт, оказал се доста неефективен за малките им мащаби.

Този случай говори, че приемствеността в управлението не е просто запазване на традиции и навици. От една страна, тя е старателен подбор на успешни практики от миналото и организиране на подходящото им експлоатиране. А от друга - смело и аргументирано отхвърляне на онези, които са загубили значимост не само за настоящето, но и за бъдещето на общността.

Използва ли се успешно приемствеността като баланс на ентузиазма за реализиране на промени, положителните резултати са в

голяма степен гарантирани.

Затова, когато тръгнете да правите промяна в публичните администрации, не забравяйте да:

♦ Проучите и запазете кадрите, притежаващи знания и умения, за да ви съдействат за запазване на полезните традиции и навици в управлението от миналото;

♦ Оцените услугите, предоставяни от тях. И тези, които носят авторитет на организацията и уважението на гражданите, да усъвършенствате. Останалите да намерите начин да отстраните и предадете на друга организация да извършва;

♦ Изследвайте актуалността на започнатите дългосрочни проекти. И ако те наистина са полезни, да ги продължите. Ако ли не - да проявите смелост и да ги прекратите.

ИЗГРАДЕТЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ЕТИКА В ПОЛЗА НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ИНТЕРЕС

Няма значение какво е общото му образование или обучението му като зрял мениджър, решаващо - в бъдещето дори повече, отколкото в миналото - няма да е нито образованието, нито умението: решаваща ще е честността на характера.

Питър Дракър

ЕТИЧЕН: Всеки принцип, поддържан от лице или група, който ръководи тях или тяхното поведение по отношение на онова, което е правилно, и онова, което не е.

ЕТИКА: (а) Група от принципи, които ръководят поведението на дадено лице или група лица по отношение на онова, което е правилно, и онова, което не е.

(б) Университетска дисциплина (наука) за принципите, които ръководят поведението на лицата или групите по отношение на онова, което е правилно, и онова, което не е.

През последните години в страната ни се извършват динамични промени във взаимоотношенията между обществения и частен сектор. Все повече нараства съобразяването ни с действието на пазарните механизми. Всичко това изправя служителите от публичните администрации пред нови цели и конфликти на интереси. Посрещането на тези предизвикателства изискват значително по-висока степен на управленско благоразумие и предпазливост. Несъобразяването с тези изисквания води до нарастване на гражданското безпокойство и явен спад на общественото доверие в управлението. Ето защо публичните администрации трябва да проявят решимост за преразглеждане и усъвършенстване на етичните си норми и да осигурят високи стандарти на поведение в изпълнение на служебните си задължения.

Международните тенденции в разрешаване на този проблем

разкриват общи посоки въпреки различните политически, административни и културни реалности, съществуващи в различните страни. Правителствата предприемат два принципни подхода към задачата за етично поведение на служителите от публичните администрации. Единият от тях съсредоточава вниманието си върху стриктно съблюдаване на описаните административни процедури, контролни механизми и подробни работни правила, които определят какво трябва да избягва и какво трябва да прави държавният и общинският служител. Това е познато като така нареченото **управление на етиката, основано на спазване на правила**. Другият подход, който се базира на принципи и цели, разчита на силните професионални роли, укрепвани посредством различни стимули и насърчаване на добро поведение. Този подход е известен като **управление на етиката, основано на почтеност**. Предизвикателството е да се намери достатъчно добър баланс между двата подхода. Отправната точка в този процес е определяне на етичните принципи и стандарти с оглед отразяване на съвременните принципи на демократично управление и очакванията на гражданите. Правните норми, разработени в съзвучие с тези принципи и стандарти, могат да очертаят само минимума от задължителни норми на поведение за държавните служители, контролиран от системите на следствието и прокуратурата. Подходящо използваните възможности на прокуратура и разследване могат да доведат до ефективни санкции и наказания за несъобразено с тях поведение. Това обаче не покрива в никакъв случай всички изисквания за почтеност. Ето защо е важно публичните администрации да предлагат ръководства на служителите си как да прилагат принципите и нормите на почтеност в конкретните случаи.

Това е необходимо, тъй като всеки човек има личен етичен кодекс. Той го възприема от средата, в която израства и живее. А тази среда е преди всичко семейството. След това са приятелите и познатите, с които е общувал по време на живота си. Следователно когато започне работа в публична администрация, той/тя несъзнателно ще прилага принципите на личния си кодекс при реализиране на делегираните му/й правомощия. Те не винаги могат да съвпадат с обществените очаквания. А няма организация или институция, която би могла да

накаже един или друг прилаган принцип от личния етичен кодекс, който е в противоречие с обществения интерес. Това може да стане само ако противоречи на действащите закони.

Какво представлява обаче „общественият интерес“ и какво общо има той с етиката? Общественият интерес се определя от онези дейности, които най-добре обслужват мнозинството от населението в общината, региона или населението като цяло. По същество тези дейности са свързани с вземане на решения, които ще облагодетелстват общността. От друга страна, те са свързани с избягването на решения, които ще облагодетелстват малка група хора или отделна личност за сметка на обществото като цяло. Етичното поведение на всеки служител от публичните администрации изисква да работи за успешното постигане на обществения интерес и да не действа по начин, който може да бъде в негов ущърб.

Много от организациите в страните с развита демокрация приемат правила за поведение, които обслужват функционирането и интегритета на звеното. Например често срещано явление е професионалните групи да създават и налагат етични стандарти. Защо? Те искат обществеността да ги възприема като професии, които заслужават доверие. Например Международното асоциация на градските управи (ISMA) е една от първите професионални групи от местната власт, приела етичен кодекс. Кодексът е приет за първи път през 1924 г., когато корупцията в общините в Съединените щати все още е била широко разпростраена. Членовете на ISMA са били признати благодарение на етичността си, с която водят кметските дела и така членството в асоциацията е станало важно за градските управители. Сега асоциацията наблюдава и проучва жалби срещу своите членове и, ако е нарушен етичният кодекс, ги изключва от организацията.

Трябва да е ясно, че всички служители на властта трябва да са отговорни пред избирателите чрез своя личен морал и организационни стандарти за поведение. Това е валидно за повечето лица или групи, обслужващи обществото.

Съществува един стандарт, който се прилага към служителите в публичните администрации, но не и към останалите и това е

концепцията „уещане за несправедливост“.

Така например когато подготвихме програмите за обучение във връзка с етиката и обществения интерес, американският професор Ричард Орман предложи един тест. Трябваше да го предоставяме в началото на занятията на участниците от общинските администрации. Целта беше при различни професионални ситуации да проверят принципите на личната си етика с този стандарт. Той е даден по-долу. Прочетете всяка една от описаните ситуации и дайте мнението си:

ЕТИЧЕН ОБЩЕСТВЕН СЛУЖИТЕЛ ЛИ СТЕ?

Всеки ден вие като общински служител се изправяте пред ситуации, в които вашият личностен и професионален морал биват тествани.

На всяка от десетте етични дилеми, описани по-долу, може да се отговори с „да“ или „не“. След като попълните отговорите си, оценете резултатите, като следвате инструкцията. След това ще можете да видите правилните отговори с обяснения. Сравнете резултатите и оценете личната си етика съгласно стандарта „уещане за несправедливост“.

1. *Съветът на директорите на търговската камара във вашата община има годишна сбирка в курорт на няколко мили от общината. През уикенда има тенис, плуване, игра на карти, вечерни танци и редица коктейли. През деня се провеждат сесии, на които бордът на камарата преглежда напредъка за последната година и обсъжда планове за следващата. От няколко години общината дава по 100 000 лева годишно за подкрепа на камарата. Вие сте съветник и сте поканен на сбирката за уикенда, като всички разходи се плащат от камарата.*

Приемате ли поканата и отивате ли на уикенда? Да__ Не__

2. *Вие сте кмет на община. Помолили са ви да говорите на прием на друга община в неделя сутринта на няколко километра от вашата, за да информирате съседите за ефективна икономична програма, която сте започнали във вашия град. В края на приема и след като сте се изказали председателят на съседния град ви връчва плик с чек за 250 лв. и ви обяснява, че това „е благодарност за това, че отделихте неделната си сутрин, за да ни помогнете“.*

Приемате ли хонорара? Да___ Не___

3. От много години сте близки приятели с Иван Георгиев. Заедно сте били в гимназията и университета. Кумували сте си на сватбите. Жените ви са добри приятелки. През последните десет години Иван и жена му са ви водили на вечеря за вашия рожден ден. Той настоява да го прави и вечерята се е превърнала в традиция. Освен това той може да си я позволи без проблеми, Иван притежава най-голямата газоснабдителна компания в общината и всяка година прави повече от 20 000 лв. от бизнеса си с вашия град. Тази последна година вие сте избран за съветник и сте председател на комисията към съвета, която надзирава договорите за поръчки, в това число и за доставка на газ. След две седмици е рожденият ви ден. Иван ви се е обадил, за да ви напомни за традиционната вечеря и ви е казал, че той и г-жа Георгиева имат специална изненада тази година - резервации в очарователен нов току-що открит ресторант.

Приемате ли? Да___ Не___

4. От известно време ресторантските инспектори от три различни района в общината всеки ден обяждат заедно в един ресторант, удобно разположен близо до всичките три района на инспекциите. Вие сте нов инспектор за един от районите и сте поканен на обяд с инспекторите ветерани. След обяда собственикът на ресторанта обявява, че обяждат е безплатен и ветераните си тръгват, без да платят. Вие ги разпитвате дали приемането на безплатния обяд не представлява конфликт на интереси, но те настояват, че не е, тъй като ресторантът винаги отговаря на стандартите.

Плащате ли си за своя обяд? Да___ Не___

5. Димитър Петров работи за вашата община от години. Той е съзнателен, всъщност много от колегите му смятат, че е твърде съзнателен. Винаги идва на работа навреме, уплътнява цялото си работно време и работи здраво. Но той очаква другите да правят същото и често се оплаква от останалите, които закъсняват, взимат си дълги обедни почивки или се обаждат, че са болни, когато едва ли не всеки знае, че не са. Вие сте кмет на града. Наскоро Димитър ви е съобщил, че служителите от неговия отдел използват колата на кметството, за да ходят на футболни мачове в някакъв град на 100 км оттук. Вие спирате тези злоупотреби, ала сега Димитър действително е презрял от колегите си за това, че ви е казал за пътешествията. Димитър е водещият кандидат за една нова длъжност в отдела, което би означавало издигане за него.

Ще издигнете ли Димитър? Да___ Не___

6. В плановете за възстановяването на центъра на вашия град е включен нов градски площад. Емисията от облигации, която е продадена преди три години за завършването на площада, се е оказала недостатъчна заради инфлацията. Предприемач, който иска да издигне висока сграда до площада, се среща с вас, кмета, частно и предлага да дари голяма сума на града, която би разрешила завършването на площада. В замяна той би искал кметството да му разреши да построи високата си сграда по-висока, отколкото разрешават наредбите на града.

Ще предадете ли тази оферта на съвета? Да _____ Не _____

7. Вие сте секретар на кметството. Няколко дни преди Коледа в канцеларията ви пристига някакъв пакет. Вътре има картичка от водеща местна компания. Градът никога не е правил бизнес с тази компания. Картичката казва: „Вие вършите страхотна работа за града. Бихме искали да знаете, че ние я оценяваме. Надяваме се, че вие ще приемете този жест на благодарност от наша страна.“ Отваряте кутията и вътре откривате прекрасна кристална ваза, която според вас струва около 200 лв.

Приемате ли вазата? Да _____ Не _____

8. Любимата ви марка скоч е „Чивас Регал“, но не си я купувате често, защото е много скъпа. Казали сте това на продавача на алкохол, от когото си купувате скоч. Често, когато си купувате някоя евтина марка, се шегувате с него, казвайки „Мисли богато, пий евтино“. Продавачът на алкохол има неприятности заради продаването на ментета и лицензът му се ревизира. Вие като кмет нямате работа с правния съвет, който ревизира лиценза, ала следващият път, когато си купувате скоч, се прибирате в къщи и установявате, че евтиното уиски е заменено с „Чивас Регал“.

Задържате ли скоча? Да _____ Не _____

9. Ваш приятел лекар ви пита дали сте заинтересован да инвестирате в нова лекарска сграда, която група доктори планират да построят в града. Вие сте кмет на града. Сградата вече е одобрена от градския съвет. Вие признавате, че инвестицията ще е добра възможност да се реализира печалба от 200-300 процента върху вашите инвестиции за няколко години. Имате парите, които да инвестирате.

Ще инвестирате ли в сградата? Да _____ Не _____

10. Вие сте секретар на кметството. Мария Иванова е един от най-ценните ви служители. Тя работи за общината от години и е тъкмо онзи вид служител, на когото можете да разчитате да работи извънредно

и да положи допълнителни усилия, когато се налага. Тя винаги е на линия в кризи и на няколко пъти е уреждала ситуации, които са били неудобни за вас. Действително ѝ дължите много. Наскоро Мария е дошла при вас и е признала, че от известно време е „заемала“ пари от касата за гребни разноски и е писала фалшиви разписки, за да покрие това. Никога не е взимала много, обикновено по 20-30 лв. и винаги ги е връщала. Но съвестта токова я измъчва, че трябва да ви каже и да ви съобщи, че никога няма да го прави отново. Според кадровата политика на кметството, действията ѝ са очевидна причина за уволнение.

Препоръчвате ли на кмета да уволни Мария? Да_____ Не_____

Как се оценяват отговорите?

За всеки въпрос се дават точки въз основа на претеглянето му, както е показано по-долу. Ако например на първия въпрос сте отговорил с „да“, си запишете 3 точки; ако сте отговорил с „не“, поставете си 1 точка. В някои случаи и двата отговора са етични, така че и „да“ и „не“ получават по една точка. В други случаи, при които обстоятелствата затрудняват избора, се дават по 2 точки. Такъв е случаят с 10 въпрос.

Въпрос Номер	Брой точки за	
	Да	Не
1	3	1
2	2	1
3	1	1
4	1	3
5	1	3
6	1	2
7	3	1
8	3	1
9	1	1
10	1	2

Според експертите по етика, разработили теста, вашият резултат е перфектен, ако получавате по една точка за всеки въпрос. Ако общият ви сбор е между **10 и 14** точки, вие имате високи етични стандарти, очевидно сте етичен обществен служител и представяте добър пример за онези около вас.

Резултат от 2 точки на отговор показва, че вие може би несъзнателно вършите нещата не както трябва. Може би сте по-скоро заин-

тересован от това делата да вървят плавно. Ако резултатът ви е между **15 и 20** точки, вие трябва сериозно да помислите за своята податливост към неетични практики.

Резултат от 3 точки за някой отговор е тревожен и показва тенденция към поведение, което не се базира върху никакви етични принципи или ценности и сочи действително пренебрежение към всякакво перспективно поемане на подобен ангажимент или към въздействието на подобни актове върху вашата община или успешното приложение на демокрацията. Очевидно е, че при подобно взимане на решения, общественото доверие не би могло да бъде поддържано. Ако резултатът ви е между **15 и 20** точки, вероятно се нуждаете от добър адвокат.

ОБЯСНЕНИЕ НА ОТГОВОРИТЕ:

1. Не, не и ако камарата плаща разходите ви. Тъй като дарението на града към камарата по презумпция е предназначено да насърчава бизнеса и да подобрява данъчната основа на града, може би е легитимно и важно да присъстват един или двама от кметските служители. Ако е така, разходите трябва да са за сметка на кметството, а не на камарата. Сумата за това пътуване трябва да е включена в бюджета на кметството. Приемливо е градът да плаща присъствието. Не е приемливо камарата да го плаща. Вие ще бъдете затруднен да застанете твърдо зад обществения интерес на града.

2. Не. Единствената причина, по която сте поканен, са знанията и опитът, с които разполагате заради своята длъжност в кметството. Съществува очакването, че вие трябва да споделяте професионалния си опит с вашите общински колеги. Можете да приемете единствено разходите за пътуване и храна.

3. Да. Обществената служба не изисква да се откажете от предишните си познанства и приятелства. Това, което трябва да направите, е всеки път, когато компанията на вашия приятел има бизнес с града, вие да се дисквалифицирате от гласуване или оказване на влияние върху решенията по какъвто и да е начин. Ако решите да не отидете с Иван, вие пак ще си бъдете етичен, но може би свръхподозрителен.

4. Да. Инспекторите и другите общински служители изпълняват услуга, за която им се плаща и не могат да приемат подобни дарения от някого, който е в тяхната юрисдикция. Исторически ясно е демонстрирано, че малките актове на корупция водят до по-големи актове и по-разрушителни проблеми.

5. Да, ако се основава на неговото изпълнение. Димитър би трябвало да получи повишението, защото а) е квалифициран за новата длъжност; и б) неговото издигане подсилва факта, че вие очаквате етично поведение от страна на своите служители. Освен това би трябвало да проведете сериозен разговор със служителите си.

6. Да. Вие имате отговорността да предавате на съвета всяко добросъвестно предложение. Ако конкретните градски наредби забраняват вашите действия или ако по някаква причина не ви е удобно да представите офертата, вие би трябвало да предложите на предприемача да направи писмено предложение директно пред съвета.

7. Не. Върнете я обратно. Когато дадено лице приеме определена длъжност като кметски служител, той/тя приема и възнаграждението, съпътстващо тази длъжност. Ако приемете подобен подарък, това би създавало впечатление за неправомерност. Кой знае дали компания не планира да поиска някакви услуги от града в близко бъдеще.

8. Не. Трябва да е очевидно, че продавачът не е с добра репутация, но независимо от това приемането на подобни подаръци не трябва да бъде насърчавано по същите причини, изброени по-горе.

9. Да. Няма нищо лошо в стриктно личните частни инвестиции. Един мъдър човек щателно би проучил нещата, за да се увери, че няма никакви бъдещи специални съображения. Ако действително няма, инвестирайте. Ако обаче са нужни някакви специални разрешения, дори ограничени инвестиции от ваша страна биха създали впечатление за неправомерност, което ще постави под въпрос вашия морал.

10. Да, стриктно погледнато, Мария е извършила престъпление. Ако я извините, какво послание ще отправите към другите служители? Въпреки че това ще е трудно решение, вие сте длъжен да поддържате политическите правила, възприети от града.

Изискванията за спазване на стандарта „усещане за несправедливост“ предпазва публичните администрации от най-страшното заболяване - корупцията. Този стандарт може да се смята за фундаментален при разработването на всяка антикорупционна програма. И, както казахме, е основен за дейността им. Разработването на ръководства за съблюдаването му е доста трудна работа. Изисква залегналите в тях правила да обхващат почти всички дейности в публичните администрации. Те имат за задача да надграждат и разши-

ряват действието на правилата, предвиждани от законите, въз основа на които служителите в администрациите изпълняват своите задължения. Затова се изисква задълбочена работа и то съвместна на ръководствата и техните сътрудници. Всички трябва да бъдат убедени, че правилата са необходими и изпълнението им да гарантира етичност в работата на организацията в полза на обществения интерес.

През 1997 г. подобни правила предложи американският консултант Джон Майер в материала си за обучение на общинските служители на тема: „Възлагане на обществени поръчки и договориране“. По-долу предоставеният материал е взет от авторския материал:

СТАНДАРТИ ЗА ПОВЕДЕНИЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ ПРИ ВЪЗЛАГАНЕ ИА ДЪРЖАВНИ/ОБЩИНСКИ ПОРЪЧКИ

Държавният служител или длъжностното лице трябва да избягват действия, които могат да доведат до или да създадат впечатление за:

- ◆ Използване на служебно положение за лично облагодетелстване;
- ◆ Предоставяне на преференции на отделни лица;
- ◆ Спъване на ефективността на държавата и икономиката;
- ◆ Загуба на пълната независимост и безпристрастност;
- ◆ Вземане на държавно решение извън официалните канали;
- ◆ Неблагоприятно въздействие върху доверието на обществото в почтеността на държавата;
- ◆ Разкриване на служебна информация или информация за избор на доставчиците пред неупълномощени източници.

Тези стандарти са в сила за всички държавни служители и особено за лицата, които подпомагат процеса на възлагане и управление на поръчките, които включват следните служители:

- ◆ Договориращия персонал;
- ◆ Техническият и инженерният персонал;
- ◆ Финансовия персонал;
- ◆ Канцеларския, помощния и административния персонал;
- ◆ Ръководителите на програми/проекти и ръководствата на ведомствата;

- ◆ Помощния персонал за сключване на договори;
- ◆ Всеки който: (1) определя изискванията, (2) прави оценка на техническите предложения и (3) подготвя спецификациите.

В държавите с развита пазарна икономика се използват наредби, които забраняват определени видове поведение за държавните служители.

ЗАБРАНЕНО ПОВЕДЕНИЕ:

- ◆ Подкупи;
- ◆ Държавно длъжностно лице да представлява доставчика;
- ◆ Вземането или препоръчването на официални решения, от които длъжностното лице има финансов интерес;
- ◆ Тайни съглашения за измама на държавата;
- ◆ Неверни твърдения и прикриване;
- ◆ Разкриване на информация за избор на доставчик или информация, представляваща служебна тайна;
- ◆ Договориране с държавни служители;
- ◆ Договориране с народни представители от Парламента.

Подобни стандарти за поведение на служителите в публичните администрации могат да бъдат разработени и за издаването на всички разрешителни документи за нормалното действие на частния бизнес. Те нямат да бъдат излишни и за другите услуги, предоставяни от тях. Приемането им като етични кодекси за работа ще позволи да бъдат постигнати следните ефекти:

- ◆ **Премахване на усещането за несправедливост при обслужване на гражданите;**
- ◆ **Възможност да се избегнат трудностите при доказване на корумпирани действия и аргументирано отстраняване на служители от организациите, несъобразили поведението си с обществения интерес.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когато пишех книгата, неколкократно се връщах към заглавието ѝ. Задавах си въпроса стратегиите за успех на публичните администрации, които се стараех да предложа за обсъждане, наистина ли се пренебрегват често? Толкова ли са сложни, та публичните администрации не успяват да ги използват, за да повишат ефективността си? Не е ли малко претенциозно твърдението ми, че са забулени в някакво тайнство и достъпът до тях изисква особени усилия от страна на ръководствата им?

Не намирах отговор на въпросите. Убеден съм обаче в едно: обсъжданите умения едва ли някой би оценил като излишен лукс в управленската практика на публичните администрации. Те не изискват допълнителни средства, за които най-често се твърди, че липсват. В същото време не представляват сложни теоретични модели, чието изучаване би затруднило потенциала на организациите. И въпреки това не се използват системно и не са така популярни сред организациите. Дори се долавя известно съмнение, че ще донесат конкретна полза за публичните администрации. Понякога си мисля, че се възприемат като едва ли не елементарен инструментариум за усъвършенстване на управлението и се оставят на втори план.

А може би разрешаването на сложните проблеми (например предизвикателствата на внедряването на новите информационни технологии, модернизирването на обслужващата инженерна инфраструктура в регионите и страната, сложността на приватизационните процеси, реформата в земеделието и много други) изместват вниманието от тях? Ако е така, то ръководствата на публичните администрации допускат съществена грешка. Могат да бъдат убедени, че без тези на пръв поглед простички стратегии за успех действията им за разрешаване на големите и сложни проблеми в повечето случаи няма да се радват на успех. Непрекъснатото бягство от усвояването им винаги ще ги разочарова. Публичните администрации ще се питат кои са тайните на ефективната им работа? Ще се чудват защо не успяват да заслужат доверието на обществото. Професионализмът

на хората, работещи в тях, ще остава безпомощен пред реалните проблеми на гражданството. Общностите по места ще продължават да твърдят, че публичните администрации са неспособни да се справят със задачите си. И това ще бъде така до момента, в който публичните администрации не започнат да разкриват тайните на своята ефективност и ги превърнат в основни принципи в работата си.

Ще могат ли да го направят? Убеден съм, че ще го сторят. Повечето от организациите вече се ангажират с разбирането, че трябва да търсят нови пътища за ефективност в работата си. Необходимо е само да превърнат това разбиране в конкретни действия. Разискваните умения в тази книга предлагат една възможност за материализиране на стремежа към ефективност. Ако засега са тайни, то няма причина да се превърнат в успешни практики. А стане ли това, публичните администрации и техните ръководители ще разберат колко важни са за успешното разрешаване на сложните проблеми в обществото.