

4, 3, 2, 1.... СТАРТ ОТ САМОУПРАВЛЕНИЕТО КЪМ СОЦИАЛНИЯ МЕНИДЖМЪНТ



Образователен наръчник
за мениджъри на социални услуги



Координатор: Силвия Мишу

4,3,2,1 СТАРТ ОТ САМОУПРАВЛЕНИЕТО КЪМ СОЦИАЛНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

ОБРАЗОВАТЕЛЕН НАРЪЧНИК ЗА МЕНИДЖЪРИ НА
СОЦИАЛНИ УСЛУГИ

Букурещ

2018

Автори:

Георг Нусбаумер

Габриела Дима

Йоханес Юрка

Радослав Георгиев

Карин Михаела Кришаниц

Силвия Мишу

Лучиан Грамеску

Адриана Попеску

Мирела Лаврик

Благодарности

Бихме искали да благодарим на всички, които допринесоха за създаването на това ръководство:

Аида Болдану, Андра Секретану, Елмира Нешева, Георги Камбуров, Иларион Мата, Романа Чиорану, Таня Момчева,

Благодарности отправяме и към подкрепящия екип:

Ирина Адаскалицей, Диана Чертан

Дизайн и редакция: Елена Митителу

Информация за издателя:

Публикувано през 2018 г. от Конкордия Румъния

КОНКОРДИЯ Румъния | Д-р Региментулуй 20D | 013887

Букурещ, Тел. +40 311 076 981 | Факс + 40 311 076 982

office@concordia.org.ro | www.concordia.org.ro

ISBN: 978-973-0-27413-4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

© Конкордия Румъния, 2018.

Разрешено е възпроизвеждането и използването на текста за нетърговски цели след съответно цитиране на източника.

Този материал беше изготвен в рамките на проект "Специалисти за качествени социални услуги в Източна Европа", финансиран от програмата Еразъм + на Европейския съюз, реализиран от КОНКОРДИЯ Румъния в партньорство с Образователен център „Кардинал Кьониг Хаус“, Австрия и КОНКОРДИЯ България.

Подкрепата на Европейската комисия за представянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите, и Комисията не носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.

СЪДЪРЖАНИЕ

<i>Да зададем въпроса "защо", преди да попитаме "какво" и "как"!.....</i>	<i>7</i>
<i>Обучителна методология</i>	<i>8</i>

СТЪПКА 1

<i>Самоуправление</i>	<i>11</i>
<i>Въведение</i>	<i>12</i>
<i>I. 1. ASOM модел на лидерство.....</i>	<i>13</i>
<i>I. 2. Как да създадем връзка посредством управленската комуникация</i>	<i>17</i>
<i>I. 3. Самоуправлението означава активно оформяне на собствения ви живот.....</i>	<i>21</i>
<i>I. 4. Методът ALPEN</i>	<i>25</i>
<i>I. 5. Каква е разликата между мениджмънта и лидерството?</i>	<i>29</i>
<i>I. 6. За обратната връзка като инструмент за управление</i>	<i>33</i>
<i>I. 7. Самоуправлението започва със самонастройката</i>	<i>37</i>
<i>I. 8. Процесът на делегиране</i>	<i>41</i>

СТЪПКА 2

<i>Хората и развитието на екипа</i>	<i>45</i>
<i>Въведение</i>	<i>46</i>
<i>II. 1. Нива на комуникация.....</i>	<i>47</i>
<i>II. 2. Общуване в контекста на лидерството</i>	<i>51</i>
<i>II. 3. Съвети за успешно задаване на въпроси.....</i>	<i>55</i>
<i>II. 4. Стиллове на работа</i>	<i>59</i>
<i>II. 5. Фази на груповата динамика</i>	<i>63</i>
<i>II. 6. Диагностика на конфликта според Беркел</i>	<i>67</i>
<i>II. 7. Конструктивен подход към конфликтите</i>	<i>71</i>
<i>II. 8. Екипните роли според Белбин.....</i>	<i>75</i>

СТЪПКА 3

<i>Организационно развитие</i>	<i>79</i>
<i>Въведение</i>	<i>80</i>
<i>III. 1. Управление на промяната- модел на Левин....</i>	<i>81</i>
<i>III. 2. Управление на промяната – характеристики на четирите фази на прехода</i>	<i>85</i>
<i>III. 3. Канава на бизнес модела</i>	<i>89</i>

III. 4. Пет стъпки за разработване на стратегически план	93
III. 5. Ангажиране на заинтересованите страни	97
III. 6. Финансово управление	101
III. 7. Организационна култура	105
III. 8. Справяне със съпротивлението.....	109

СТЪПКА 4

Социална иновация и въздействие	113
Въведение	114
IV. 1. Общи изисквания за контрол на качеството и развитието	115
IV. 2. Въздействие	119
IV. 3. Процесът на учене в организациите	123
IV. 4. Насоки за премахване на пропастта между знанието и действието.....	128
IV. 5. За организациите на бъдещето	130
IV. 6. Социална иновация.....	132



ДА ЗАДАДЕМ ВЪПРОСА "ЗАЩО", ПРЕДИ ДА ПОПИТАМЕ "КАКВО" И "КАК"!

Мениджмънтът е наука и същевременно изкуство за ефективно управление и оптимизиране на капитализацията на ресурсите с цел постигане на успех. Наред с това, особено когато имаме предвид социалния мениджмънт, никога не трябва да пренебрегваме моралната страна на тази сложна, комплексна и в същото време вдъхновяваща история. Социалните услуги се стремят към адаптирана, професионална интервенция за подкрепа и фасилитиране на желаната промяна в определени уязвими сфери на живота. В основата на това са отговорност при преценката, взимането на решения, предприемането на действия и лидерството. Когато добавим и значителния емоционален товар на тази, сама по себе си, трудна задача, не можем да очакваме успех, ако не сме инвестирали в него. Чрез създаването на достъп до професионално обучение, ние полагаме задължителните основи за този успех, преди всичко гарантирайки неговата етичност.

Ирина Адаскалицей

Директор на "Академия КОНКОРДИЯ"

ОБУЧИТЕЛНА МЕТОДОЛОГИЯ

За процеса на обучение в областта на социалния мениджмънт се използват методите на учене чрез преживяване. По време на обучението акцентът пада върху идентифицирането на инструменти за работа в реални ситуации, когато участниците са били или предстои да бъдат включени в планирането и изпълнението на проекти/специфични дейности в рамките на собствената им организация. Методологията се основава на четири принципа за разработване и създаване на учебна среда за участниците:

АДАПТИВНОСТ

- За всяко обучение учебната програма трябва да бъде адаптирана към нуждите на обучаваните
- Програмата за деня също трябва да бъде коригирана с цел адаптиране към нуждите на обучаваните

РЕЛЕВАНТНОСТ

- Очакване съдържанието да бъде възприето като полезно
- Връзката между теория и практика може да бъде допълнена с индивидуална рефлексия
- Съдържанието да може да бъде поставено под въпрос във всеки един момент, по подходящ за обучаваните начин, насочвайки ги към рефлексия

ПРИЛОЖИМОСТ

- Бързайте бавно – трябва да бъде предвидено време за рефлексия
- Всеки обучаван е отговорен за своето собствено учене, определянето на индивидуални цели и планове е важно за усвояването на учебното съдържание

ПОДКРЕПЯЩА СРЕДА ЗА УЧЕНЕ

- Обучителят винаги трябва да е наясно с процеса на обучение
- Обучителят трябва да подкрепя процеса на учене по отношение на индивидуалния план и цели на обучаемите

Всички обучители, участващи в провеждането на обучителната програма, трябва да отговарят на следните критерии: минимум шест години опит в предоставянето на социални услуги, минимум три години обучителен опит, висше образование в областта на социалните науки

☐ МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОЦЕНКА

СТРАТЕГИЯТА ЗА ОЦЕНКА ЩЕ ПОКАЖЕ

1. степента, в която учащите са придобили способността да прилагат това, което са научили в реални и променящи се организационни контексти
2. дали учащите са в състояние да интегрират (хоризонтално) знанията и уменията, придобити по време на отделните модули на програмата

3. дали учащите са в състояние да интегрират (вертикално) отделните измерения на компетентността

- ◆ Практическа компетентност
- ◆ Основна (теоретична) компетентност
- ◆ Рефлексивна компетентност.

Обучителната програма по социален мениджмънт се оценява на три нива както следва:

УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА УЧАСТНИЦИТЕ

- ще бъде наблюдавана непрекъснато (и като част от оценката на качеството), чрез използване на инструменти като въпросници, обратна връзка, дискусии и групи за рефлексия.

ЗНАНИЯТА НА УЧАСТНИЦИТЕ

- ще бъдат оценени с помощта на два инструмента: въпросник и три практически задачи. Практическите задачи ще имат за цел да инициират проекти, които водят до промяна в рамките на социалната услуга, като се цели прилагането на придобитите знания в курса и повишаването на ефективността на социалната услуга и на лидерския стил.

НИВОТО НА ПРОМЯНА В ПОВЕДЕНИЕТО

- обикновено изисква сътрудничество и умения на линейни мениджъри и ще се измерва по време на заключителната сесия за оценка по това как всеки участник е изпълнил плана за действие по практическата задача.

The background features abstract geometric shapes in shades of orange, green, and red. A large orange triangle is on the left, a green triangle is on the top right, and a red triangle is at the bottom right. The text is centered in the white space.

СТЪПКА 1

САМОУПРАВЛЕНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

Да бъдеш мениджър на социални услуги е занимание, което изисква голяма доза проникателност и управление на много емоции - както тези на самия мениджър, така и на неговите/нейните подчинени. За много хора, да бъдеш мениджър, означава да работиш в хубав офис и да ръководиш екипи, но в социалните услуги, особено в Източна Европа, напрежението, трудността на случаите и липсата на мрежи за подпомагане правят още по-трудно изпълняването на тази роля. Първата глава на този образователен наръчник е посветена на самоуправлението, тъй като, просто казано, смятаме, че то е организационен модел, който трябва да бъде представен на всички участници с традиционни функции на мениджър на организацията, вместо на няколко избрани служители с титла "мениджър".

Измежду редица дейности, самоуправлението може да включва следните: подобряване на самосъзнанието, подобряване на себепознанието, подобряване на уменията и/или учене на нови, изграждане или обновяване на идентичността, развиване на силни страни или таланти, идентифициране или подобряване на потенциала, подобряване на социалните връзки или емоционална интелигентност. И наред със всичко изброено до тук, можем да включим и развитието на потенциала на останалите.

Тази глава е посветена на инструментите, които могат да ви помогнат да бъдете:

1. овластени с ефективни управленски умения, които можете да използвате като социален мениджър
2. способни да адаптирате начина си на комуникация към различни аудитории, като демонстрирате въздействието и резултатите от вашата работа и да бъдете по-осведомени за вашите силни и слаби страни.

I. 1. ASOM МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО



УПРАВЛЯВАЙТЕ ЕКИПА

Включвайте служителите в процеса на вземане на решения

Определяйте цели

Наблюдавайте постигането на целите

Насърчавайте служителите

Приемайте и давайте обратна връзка

БЪДЕТЕ ИНОВАТИВНИ

Осигурете и развивайте качество

Инициирайте и организирайте прилагането на смислени промени

Оползотворявайте свободното пространство

Подходете конструктивно към препятствията и конфликтите

ОСИГУРЕТЕ БЪДЕЩЕТО. БЪДЕТЕ НАЩРЕК ЗА НУЖДТЕ НА ЗАОБИКАЛЯЩАТА СРЕДА

Поддържайте връзки със съответната заобикаляща среда

Осигурете устойчивото използване на ресурсите на организацията

Осигурете трансфера на знания

РАЗВИВАЙТЕ ЕКИПА

Координирайте силните и слабите страни на членовете на екипа, като ги съчетавате оптимално

Организирайте срещите ефективно

Определете ясни цели с екипа

Създайте възможност за рефлексия относно сътрудничеството в екипа

УПРАВЛЯВАЙТЕ РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ

Наблюдавайте и анализирайте работните процеси и ги ориентирайте към клиента

Оформяйте организацията

Поддържайте вътрешно сътрудничество

РАЗВИВАЙТЕ СЕБЕ СИ

Стремете се последователно към своята цел

Преразгледайте целите (ако е наложително)

Осигурявайте време за рефлексия

Искайте обратна връзка

Поддържайте усещането за удоволствие от работата

ПОЕМАЙТЕ ОТГОВОРНОСТ ЗА РАЗХОДИТЕ И РЕЗУЛТАТИТЕ

Развийте ясна представа за разходите и рентабилността

Премахнете процесите без добавена стойност

Ръководете с фокус върху цифрите

Управлявайте ресурси (човешки, финансови и материални ресурси)

Насърчавайте разработването на иновации

☐ **ХРАНА ЗА ДУШАТА НА ЛИДЕРА -
АВТОРЕФЛЕКСИЯ**

Авторефлексия - личен принос

1. Осигурете бъдещето. Бъдете наясно с изискванията на заобикалящата среда
-

2. Управлявайте работните процеси
-

3. Бъдете отговорни за разходите и резултатите
-

4. Бъдете иновативни
-

5. Управлявайте екипа
-

6. Развивайте екипа
-

7. Развивайте себе си
-



АВТОЛИДЕРСТВОТО НА ПРАКТИКА

Себеразвитието на всеки мениджър трябва да бъде непрекъснат и гъвкав процес. Всички аспекти на живота, всеки натрупан опит може да се определи като себеразвитие.

Себеразвитието, непряко и пряко, подобрява и влияе върху професионалните умения. Подобряването на професионалните ви знания и умения, професионалните писмени, видео или аудио материали, супервизията и интервизията са задължителни, ако искате да поддържате капацитета си за адаптиране към постоянно променящата се среда. Литература, филми, театър, социално взаимодействие, модели на сън, спорт, хобита и на практика всичко може да бъде самоусъвършенстване, ако се използва разумно.

Самоусъвършенстването е основен фактор за по-добро представяне в работна среда.

За мен най-добри резултати се постигат при комбинирането на теоретични материали в близки области, като например културен произход или исторически референции или текущ политически контекст. Всяко усилие, насочено към областта на семейните и приятелските взаимоотношения или в социалния живот, хобита, спорт и културни дейности, косвено влияе на моята социална работа, тъй като моята личност е основният инструмент за работа и добрата емоционална среда е единственият начин да се справя с негативността и конфликтите, които идват от клиентите.

Георги Камбуров

I. 2. КАК ДА СЪЗДАДЕМ ВРЪЗКА ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНСКАТА КОМУНИКАЦИЯ

Връзката е способността да се свързвате с другите по начин, който създава доверие и разбирателство. Това е способността да виждате гледната точка на другите и да ги накарате да разберат вашата. Не е нужно да се съгласявате с тяхната гледна точка или дори да я харесате. Тя прави всякаква форма на комуникация по-лесна.

СЪОТВЕТСТВИЕ И ОГЛЕДАЛНО ОТРАЗЯВАНЕ НА ДРУГИЯ

Физиология: Можете да настроите цялото си тяло, половин тяло или част от тялото си така, че да съответства на този, с който комуникирате: език на тялото (крака, наклон на главата, ръце, торс); стойка (изправена или спусната, наклонена на една или друга посока); жестове (означени като семантично пространство - например какъв е жестът за "утре")

Визуален контакт

Глас: можете да напаснете тона, височината, силата или скоростта на звука. Не е нужно да се опитвате да се напаснете в съответствие с всички тези аспекти. Изберете един. Ако човекът срещу вас говори бавно, забавете темпото. Ако говори тихо, намалете и вашата сила на звука.

Дишане: Можете да се напаснете в съответствие с честотата на дишане на човека отсреща, да дишате с тази част от тялото, с която диша той/тя (гръден кош, корем или стомах) или да дишате толкова дълбоко, колкото диша и той/тя. Това не е добра техника, ако той/тя има затруднения с дишането, тъй като може да усетите подобни симптоми.

Език: Съответствието и огледалното отразяване на езика на тялото на другия, както и изражението на очите, могат да помогнат за изграждането на връзка, тъй като на практика така говорим на един и същ "език"


СЪОТВЕТСТВИЕ И ОГЛЕДАЛНО ОТРАЗЯВАНЕ НА ВЪТРЕШНИЯ НИ СВЯТ

Вярвания и ценности: Несъмнено, опитът да разберете вярванията и ценностите на човека отсреща без да го съдите, може да създаде една дълбока връзка. Тук трябва да повторим, че не е нужно да се съгласявате с тях или да променяте собствените си ценности; целта е да разберем другия.

Езикови модели: Вслушайте се в техните силни думи. Често сме научени да перифразираме това, което казва някой, вместо да използваме същите думи. Наричаме го активно слушане. Това е грешка, когато става въпрос за връзката с другия. Ние прилагаме определени думи към съответните преживявания. Ако жената срещу вас каже, че иска да бъде уверена, а вие говорите за способностите ѝ, можете да пропуснете възможността да създадете връзка помежду ви.

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ТЕМПОТО И РЪКОВОДЕНЕ

Изграждането на връзка представлява определяне на темпото в действителността на другия, така че той/тя да почувства, че сте с тях, където и да се намират. Ако сте в състояние да задържите това темпо в пространството на другия, където той/тя усеща, че е с някой, който наистина го/я разбира, тогава връзката придобива дълбочина. Именно от това отворено, свързващо пространство можете да фасилитирате една реална промяна. Преди да направите това, можете да тествате доколко сте свързани един с друг. Това можете да направите като се напаснете в съответствие и отразите огледално другия човек, като след това прекъснете това съответствие, за да видите дали ви следват. Някои примери са: Направете крачка назад, за да видите дали другият прави крачка напред; кръстосвайте или откръстосайте крака. Ако ви следват и започват да се напасват спрямо вас и да ви отразяват, тогава сте наясно, че имате връзка.

 РЕФЛЕКТИРАЙТЕ ОТНОСНО
"ЛОШИТЕ НАВИЦИ НА СЛУШАТЕЛЯ"

Следва списък с десет лоши навика на слушателя. Проверете тези лоши навици на слушателя, които понякога вие самите допускате, когато общувате с други хора. Бъдете честни със себе си! ...

Прекъсвам често или се опитвам да завърша изреченията на събеседника си.

Прибързвам със заключенията.

Често влизам в ролята на родител и отговарям със съвет, дори когато той не е поискан.

Взимам решение, преди да разполагам с цялата информация.

Имам натрапчив навик да вода бележки.

В края на разговора не давам отговор, дори когато съм заявил/а, че ще го направя.

Нетърпелив/а съм.

Ядосвам се, когато чувам неща, с които не съм съгласен/на.

Опитвам се да променя темата на разговор с такава, която е свързана със собствения ми опит.

Мисля повече за собствения си отговор, докато другият говори, отколкото за това, което той/тя казва.

Най-важното е да сте наясно с това, че сте склонни към тези лоши навици и съзнателно да се опитате да избегнете тези грешки. Не се съдете твърде много, ако сте отбелязали като присъщи за вас много или дори всички тези лоши навици. Това е част от човешката природа!



АКТИВНОТО СЛУШАНЕ НА ПРАКТИКА

По-голямата част от времето на работа прекарвам в комуникация с другите, слушане и говорене (и другите правят същото). Разбрах, че за мен като мениджър, слушането не е достатъчно, а трябва да предприема стъпка напред за подобряването на активното ми слушане. В действителност, слушането не е лесно и като всяко човешко отношение трябва да бъде учено и развивано. В обучението за активно слушане ние използвахме редица техники като обобщаване на посланието, преформулиране, перифразирание, рефлексия на чувствата и т.н. Напр. Йоана ми призна, че усеща отношението ми като по-малко критично и , че проявявам истински интерес към решаването на проблема ѝ.

Прилагайки активно слушане, преодолях бариерата при общуването с Йоана, лицето, което супервизирам, и това доведе до по-добро разбиране на комуникацията с нея. Представям по-долу няколко думи от диалога ни:

"Йоана: Днес един от ужасните бенефициенти ме подразни. Тя дойде без предварително да се обади, за втори път със същия проблем на бездомност, като ме обвини, че не съм ѝ помогнала да си намери дом. Бях много стресирана, защото трябваше да довърша финансовия доклад."

"Аз слушах внимателно, гледайки Йоана, ставайки от бюрото си и сядайки пред стола ѝ. С езика на тялото си показвах одобрение и емпатия. Преформулирах съобщението: - Разбирам, че С. е дошла без да се обади, за да обсъди проблемите си, а ти си била заета с финансовия доклад.

"Йоана: Да, не знаех какво да правя. Ужасява ме, че С. дойде директно при мен в офиса и ме обвини в неща, които вече бяхме се разбрали, че трябва сама да реши. Имах доклад, който трябваше да довърша и се концентрирам доста трудно.

Романа Чиорану

I. 3. САМОУПРАВЛЕНИЕТО ОЗНАЧАВА АКТИВНО ОФОРМЯНЕ НА СОБСТВЕНИЯ ВИ ЖИВОТ

Много е важно да се осъзнаят взаимовръзките между чувство, мислене и поведение, което дава възможност за промяна, контрол и ефективно самоуправление. Самоуправлението е умението да управляваш самия себе си и действията си.

Уменията за самоуправление са ключът към самостоятелно придобиване на нови квалификации, подобряване на качеството на ежедневната работа и узряване на личността.

То се отнася до човек като цяло и засяга както когнитивните, физическите и емоционалните области, така и конкретни действия.

- ❏ Също така означава комбинация от съществуващи и нови аспекти. Съществуващите силни страни и умения са в основата на нови перспективи и процедури.
- ❏ Самоуправлението ни помага ефективно да приложим на практика нашата ограничена налична енергия.
- ❏ За да постигнем влияние чрез самоуправление, се нуждаем от решителност, идеи и техники. В допълнение към основните знания, имаме нужда от "АХА" - моментите и идеите за активно развитие на нашия (професионален) живот, и всичко това се свежда до конкретното "КАК".
- ❏ Да говорим за самоуправление има смисъл единствено, ако съществува размах на действието при оформяне на работата. Всеки трябва сам да определи в какво иска да се превърне. Така че

въпросът не е "Кой съм аз?", а по-скоро "Кой искам да бъда?".

Самоуправлението е като строителна площадка. Строителите развиват представа за това как ще изглежда сградата и за каква цел ще бъде построена. Те изготвят план и започват изпълнението. Може би те изпълняват проекта с един замах или решават да работят върху него по-продължително и да адаптират плана. Някои оставят строителния си обект да ръждася малко. Както е в една строителната площадка, можете сами да се справите с работата или да получите помощ от другите в зависимост от нуждите и бюджета.

САМОУПРАВЛЕНИЕТО ВКЛЮЧВА

- Да формулирам визии и цели, да изясня ценностите
- Саморефлексия и самомотивация
- Лично развитие
- Персонален баланс на различните области от живота
- Организация на работата и управление на времето

ТРИ СЪПКИ ЗА САМОУПРАВЛЕНИЕ

Възприемане и наблюдение

- Съзнателно възприемайте собственото си поведение и това на останалите. Правете разлика между наблюдение и оценка.

Развиване и практикуване

- Поставете си цели, набележете си нови възможности и ги реализирайте

Проверка и потвърждение

- Ако новият опит и поведение се окаже успешен модел, може да се приложи и в други ситуации

ПРАКТИКА - "РЪКОВОДНИ ПРИНЦИПИ"

Намерете партньор за интервю и представете един на друг отговорите на следните въпроси:

- 1) Какви са моите ръководни принципи? (Какво ме води?)

- 2) Колко съвместими са моите ръководни принципи с моя действителен живот?

- 3) Как би се променил животът ми, ако живеех повече според моите ръководни принципи?

- 4) Къде нуждата от действия и промяна е най-голяма?

САМОУПРАВЛЕНИЕТО НА ПРАКТИКА

Това, което ме насърчи най-много да поема по пътя на мениджмънта, е свързано с желанието да видя, че това, което мисля, чувствам, казвам и предполагам, може да има въздействие както върху моя живот, така и върху живота на другите, вкл. вземането на решения. Записах се в курса, водена от желанието да се усъвършенствам, да потвърдя, че мениджмънта е това, което ми пасва като призвание и се надявам, че в края ще ръководя изцяло един проект.

Докато бях на едно красиво място в България, в средата на курса, грабнах телефона и обявих, че ще ръководя проект. И така, преминах от желание към действие, това е малка крачка, казах си тогава, този път е стъпка към развиване на една зряла личност. Това си помислих и се задействах, като се въвлякох в тази сфера.

Открих, че необходимостта да начертая план, да го развивам, да го изпълнявам, да говоря тук за самоуправлението, ми даде голяма вътрешна сила, която ме кара да намирам различни ресурси, да използвам съществуващите си умения, да разбере какво мисля и как да действам в изпълнението на мисията си на тази земя. С други думи, заявявам, че искам да стана себе си.

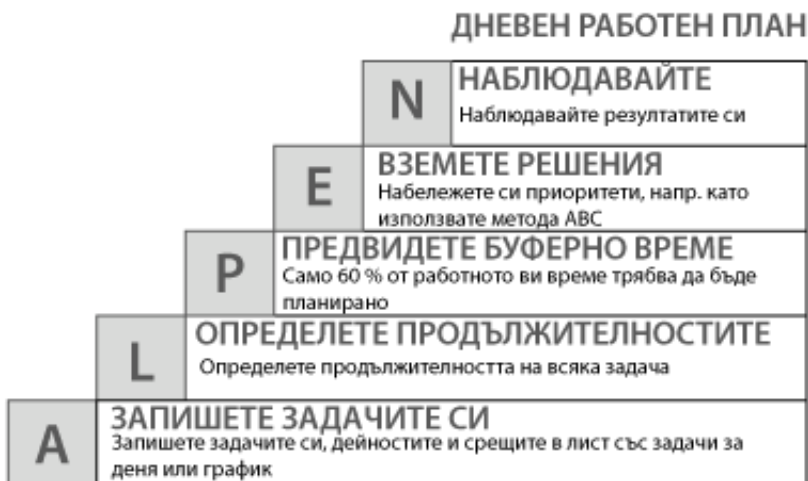
Убедена съм, че моите уязвими страни ще излязат наяве в работата ми на мениджър, но нямам причина да се страхувам, трябва да призная, че съм човек и греша, но имам съмишленици, заедно с които можем да мечтаем за постижения.

Романа Чиорану

I. 4. МЕТОДЪТ ALPEN

Методът ALPEN е стратегия, която ви помага да планирате времето си.

Процедурата е разделена на пет стъпки:



A - Запишете задачите, дейностите и срещите си

- ▣ Запишете задачите за следващия ден
- ▣ Добавете всички останали задачи от предишния ден
- ▣ Запишете и маркирайте важните срещи
- ▣ Запишете планираните телефонни обаждания и имейли

- ▣ Помислете за съответните материали и информация, от които може да се нуждаете за изпълнението на тези задачи, и ги запишете
- ▣ Списъкът със задачи е ефективен начин да направите

това

L - Определете продължителността на дейностите

- Опитайте се да направите реалистична оценка на необходимото време за предвидените дейности
- Не предвиждайте много строга времева рамка
- Задайте времеви ограничения за задачите и задайте часове за всяка среща

P - Предвидете буферно време

- Предвидете буферно време за неизвестни и непредвидени ситуации, за да няма излишен стрес.
- Планирайте само 60% от дневното работно време. Останалите 40% запазете за буферна зона, която може да бъде допълнително категоризирана и запазена за непланирани и спонтанни дейности. Това буферно време е необходимо за справяне с неочакваното.
- Премахнете смущенията! Разделете плана си за деня на часове с повече и по-малко смущения и запазете половината с по-малкото разсейващи фактори за важни задачи
- Взимайте си почивки!
- Редовните почивки са от съществено значение. Човек трябва да има достатъчно кислород, достатъчно движение и да се храни правилно

E - Вземете решения

- Задайте приоритети, например, като използвате метода ABC
- Делегирайте (възложете задачата на някой, който ще я свърши по-бързо и за по-малко пари).

N - Наблюдавайте

- Добавете останалите задачи към следващия ден или седмичния план
- Проверете състоянието на плановете (списъци със задачи, график) и целите в края на деня

□ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - ЗАКОНЪТ НА ПАРКИНСОН

Професор Паркинсон беше прав: Работата се увеличава, за да запълни времето, което имаме на разположение за нейното завършване: ако имате определена задача, която трябва да се изпълни в 15:00 часа днес, обикновено е готова чак в 15:00 часа.

Въпреки това, ако за същата задача имате на разположение времето до края на месеца, обикновено нейното извършване ще отнеме времето до края на месеца.

Когато мислите по-скоро за задачата, отколкото за крайния срок, тогава можем да говорим за **перфекционизъм**. Винаги можете да свършите още нещо, да направите друга графика или таблица. Можете да си мислите, че това всъщност са някакви върхови постижения, но в действителност е едно просто въртене на колелото. Единственият начин да се преодолее Закона на Паркинсон е да се работи в обратна посока: Задайте краен срок за всяка задача и се придържайте към този краен срок.

Перфекционизъм

Има разлика между стремежа към **върхови постижения** и стремежа към **перфекционизъм**.

- **високите постижения** са възможни, удовлетворяващи и здравословни.
- **съвършенството** е недостижимо, разочаровашо и невротично. Също така то е ужасно губене на време.

Работниците, които имат навика да се стремят към съвършенство, губят време и пари, които биха могли да бъдат по-добре разпределени другаде. Цената на перфекционизма е много висока. Когато работата се свърши достатъчно добре, преминете към нещо друго.

□ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВРЕМЕТО НА ПРАКТИКА

В началото на работата си като мениджър на резидентни социални услуги имах проблем с управлението на моите работни задачи. Имах твърде много задачи, които трябваше да бъдат изпълнени в кратък срок. Освен текущите задачи, участвам и в много работни групи, мениджърски и екипни срещи, които заемат значителна част от моето време и енергия. Този вид ситуации могат да доведат до стрес и тревожност и да намалят работоспособността на човека.

И така, беше очевидно, че трябва да се направи нещо:

- Първото нещо беше: Да приоритизирам задачите си.*
- Направете личен план за седмицата: направете списък на работните си задачи и ги класирайте по отношение на тяхното значение (какво е много важно и спешно да се направи и какво е важно, но не толкова спешно и т.н.)*
- Поставете крайни срокове на задачите си и помислете какво може да бъде делегирано на някой от членовете на екипа.*
- Изчислете времето, което заемат вашите рутинни задачи.*
- Помислете какво заема по-голямата част от вашето време (проверка и отговаряне на имейли, телефонни обаждания, подготовка за екипни срещи и т.н.). Можете да свършите тези неща в началото на работния ден, така че през останалата част от деня да можете да работите по другите важни задачи.*

Елмира Нешева

I. 5. КАКВА Е РАЗЛИКАТА МЕЖДУ МЕНИДЖМЪНТА И ЛИДЕРСТВОТО? ¹

Лидерството и мениджмънта трябва да вървят ръка за ръка. Те не са едно и също нещо. Но те задължително са свързани и допълващи се. Всяко усилие да бъдат разделени вероятно би предизвикало повече проблеми, отколкото би решило.

Може би имаше време, когато призиванието на мениджъра и на лидера можеха да бъдат разделени. Но в новата икономика, където стойността идва все повече от познанието на хората и където работниците вече не са недиференцирани болтове в индустриална машина, мениджмънта и лидерството не могат да бъдат разделени с лека ръка. Служителите очакват от мениджърите си, не само да им възлагат задачи, но и да им зададат цели. Мениджърите трябва да организират работниците, не само за да увеличат максимално ефективността, но и да развият умения, таланти и да вдъхновяват за постигането на резултати.

Последното гуру в областта на мениджмънта Питър Дракър идентифицира появата на "знаещия работник" и дълбоките различия, които тази поява би предизвикала, ако бизнесът продължава да се организира по познатия начин. С появата на знаещия работник "мениджърът вече не 'управлява' хора", пише Дракър. "Задачата е да се ръководят хора. И целта е да се направят продуктивни специфичните силни страни и познания на всеки индивид." И все пак, много мастило е изразходвано за очертаване на различията. Работата на мениджъра е да планира, организира и координира. Задачата на лидера е да вдъхновява и мотивира.

"Надявам се, че компетенциите ще ни осигурят общ език за комуникация, в конкретни измерения, за висока производителност и върхови постижения в управлението. Вярвам, че споделеното виждане за стандартите, което се стремим да постигнем, ще ни помогне в нашите непрекъснати усилия да подготвим организацията да посрещне предизвикателствата на 21-ви век" - Кофи Анан

Индикатори за компетенцията "Лидерство"(списъкът е само индикативен и не е описателно-изчерпателен)

Служи като модел на подражание, който другите хора искат да следват.

Вдъхновява другите да трансформират визията в резултати.

Проактивен/на е в разработването на стратегии за постигане на целите.

Установява и поддържа връзки с широк кръг от хора, за да разбере нуждите и да получи подкрепа.

Очаква и разрешава конфликти, като преследва взаимно приемливи решения.

Дава тласък на действия за промяна и усъвършенстване; не приема статуквото.

Има смелост да заема непопулярни позиции.

☐ ХРАНА ЗА ДУШАТА НА ЛИДЕРА - АВТОРЕФЛЕКСИЯ

В книгата си "Как да станеш лидер"; от 1989 г. Уорън Бенис съставя списък с разликите. Помислете за поведението си и отбележете какво е вашето преобладаващо поведение от долупосочения списък:

МЕНИДЖЪРЪТ ...	ЛИДЕРЪТ ...
имитира	създава
се фокусира върху крайния резултат	се фокусира върху предстоящото
администрира	прави нововъведения
копира	е автентичен
поддържа	развива
се фокусира върху системите и структурата	се фокусира върху хората
прибягва до контрол	вдъхва доверие
вижда краткосрочния план	гледа на нещата в дългосрочна перспектива
пита как и кога	пита какво и защо
прави нещата правилно	прави правилното нещо
е класическият добър войник	разчита само на себе си
приема статуквото	предизвиква статуквото

□ МЕНИДЖЪРИТЕ И ЛИДЕРИТЕ НА ПРАКТИКА

Лидерството и мениджмънта вървят ръка за ръка в нашата организация. Вече 12 години Асоциацията за подпомагане на хората с умствени увреждания управлява две услуги в общността за възрастни с умствени увреждания - Дневен център и Център за социална рехабилитация и интеграция.

Двете услуги имат един мениджър, и всяка услуга разполага с ръководител на екипа. В рамките на структурата на нашата организация ролята на този човек и в двете услуги е на лидер. Ролята на мениджъра е да планира, организира и координира. В Дневния център, където работя, лидерът понякога има задачата да организира и координира, но основната му функция е да вдъхновява и мотивира. Като професионалист, работещ директно с хора с умствени увреждания в продължение на много години, тя се фокусира върху бенефициентите, а също и върху специалистите и изгражда отношения, основани на доверие. Мениджърът разпределя задачите, които трябва да бъдат изпълнени, а лидерът трябва да определи целта и да я представи на членовете на екипа.

Така се предават задачите и целите на организацията и се постигат чрез работа с всеки бенефициент на Дневния център.

Целта на мениджъра е да използва силните страни на всеки член на екипа, за да постигне по-високо качество на работа, а ролята на лидера е да запази фокуса на екипа върху ценностите на услугата и да стимулира поведение, което води до по-добри резултати.

Таня Момчева

I. 6. ЗА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Обратната връзка е процес, чрез който ефектът от дадено действие или действия се отразява обратно с цел подобряване или потвърждаване на направените решения по отношение на бъдещи действия.

Обратната връзка е един от най-важните процеси в живота, който ни позволява да станем по-ефективни в интеракцията ни със заобикалящата среда. Без обратната връзка в нейните многобройни форми, ние няма да можем да се ориентираме в живота и да се справим с трудовите отговорности.

В сферата на лидерството обратната връзка е критично гориво за учене и растеж. Дали обратната връзка е конструктивна или е горчиво хапче зависи до голяма степен от начина и мекотата, с които се дава.

Обратна връзка

Описвам специфична ситуация:

Какво правят другите?

Как неговите/нейните действия се отразяват на останалите?

Как се отрязват върху мен?

(Отделете описанието на поведението от описанието на ефектите! Може да бъде позитивно или негативно!)

Представят наблюденията ми и субективните ми впечатления пред останалите. Събеседникът може да реши какво да прави с тази информация.

Критика

Подобно на обратната връзка
Специфична ситуация
Специфично поведение
Ефект върху поведението на останалите
Ефект върху мен
Отличителна обратна връзка
Събеседникът, към който е насочена критиката, трябва също да получи възможност да изрази своята гледна точка.
Трябва да се постигне разбирателство / да се даде ясна инструкция относно бъдещото поведение на критикуваното лице.

Оценка

Подобно на критиката, с изключение на:
Специфичните критерии са били предварително зададени и по отношение на тях е постигнато съгласие (относно това какво поведение ще бъде критикувано)
Бъдещото поведение е резултат от ясно поставени критерии за оценка.
Очакват се следните последиствия:
В случай на оценяване при подбора:
заплащане, повишения
В случай на оценка на развитието:
повишения или бонуси on me

Владеенето на изкуството да даваш и получаваш обратна връзка е важно нещо за всеки организационен лидер. Отплатата от него може да бъде измерена с по-добро представяне в работата, по-силни отношения и по-ефективно лидерство.

☐ ХРАНА ЗА ДУШАТА НА ЛИДЕРА - АВТОРЕФЛЕКСИЯ

- Споделете обратната връзка, която дадохте на екипа си през последната седмица?

.....
.....

- Споделете обратната връзка, която сте получили от екипа си през последната седмица?

.....
.....

- Критики, оценка? Положителни или отрицателни са те?

.....
.....

- Как реагирахте, когато получихте обратната връзка?

.....
.....

- Какво е вашето заключение?

.....
.....

- Какво ще промените по отношение на екипа си?

.....
.....



ОБРАТНАТА ВРЪЗКА НА ПРАКТИКА

Ситуацията е следната: Александра, един от колегите в екипа ми винаги идва късно на срещите, насрочени колективно от всички членове на групата няколко дни преди това. Тази ситуация обезпокоява всички, защото обърква плановете на членовете на екипа в смисъл, че някои задачи трябва да стартират в точно определено време. Опитах се да формулирам обратната връзка, така че да се отнася до три фактора, а именно ситуацията, поведението и въздействието. Бях най-обезпокоена от факта, че прекият ѝ ръководител не показва никакво отношение, за да предаде посланието на групата, която очевидно беше подразнена от поведението на Александра. Взех решението да ѝ дам обратна връзка за ситуацията / поведението и въздействието, като на колега, вместо да пренебрегна ситуацията и да живея с чувство на неудовлетвореност.

Моето послание беше следното: "Когато закъсняваш за срещи, аз съм разстроена, защото мисля, че губим времето на всички останали членове на екипа и не можем да преминем през всички точки от дневния ред. Бих искала да помислиш за метод, с който да планираш времето си, така че да можеш да идваш на тези срещи навреме. По този начин ще имаме по-ефективни срещи и ще можем да се включим в следващата среща за деня.

Мисля, че обратната връзка е един от най-важните процеси в живота, който ни позволява да станем по-ефективни в интеракцията ни със заобикалящата среда. Без обратната връзка в нейните многобройни форми, ние няма да можем да се ориентираме в живота и да се справим с трудовите отговорности. Забелязах, че след като дадох тази обратна връзка, отношенията с моя колежка се подобриха.

Романа Чиорану

I. 7. САМОУПРАВЛЕНИЕТО ЗАПОЧВА СЪС САМОНАСТРОЙКА²

Моделът на **логическите нива** ни дава възможност да разглеждаме индивида, групата или организацията като поредица от нива на процеси и информация. Промяната на нещо в горно ниво би излъчило промени до всички по-ниски нива, докато промяната на нещо в по-ниско ниво може, но не непременно, да повлияе на по-високите нива.



Заобикалящата среда - Това са факторите, които представляват външни възможности или ограничения. Това включва описание на ситуацията и условията, в които се случват нещата.

Отговаря на въпросите: "Кога?", "Къде?" и "С кого?"

Поведение - Включва дейностите, които се извършват в заобикалящата среда.

Отговаря на въпроса: "Какво се случва?", "Какво правите, когато се занимавате с неща от тази сфера от живота ви?", "С какви дейности се ангажирате?", "Ако някой гледа на

видеозапис, това което правите, какво ще види?, "Какво биха ви чули да казвате?"

Възможности - Това са уменията и знанията, които ръководят поведението.

Отговаря на въпроса "Как?", "Какви способности развивате в тази сфера на живота ви?", "Какви умения прилагате на практика?", "Какви области на компетентност ползвате?"

Вярванията и ценности - Това са вярванията, които подкрепят или ограничават реализирането на нашите умения и способности. Ценностите определят какво си струва да бъде направено - мотивацията ни.

Отговаря на въпроса "Възможно ли е?", "Какво е вярно за тази сфера на живота ви?", "Какво би било най-важното нещо, което трябва да знае някой, когото обичате, за това, което трябва да направите?", "Защо да си правите труда?", "Какво е важно за тази сфера от живота ви?", "Защо има значение?" "Какво е най-същественото за това, което трябва да направите?"

Идентичност - Това ниво консолидира системите на вярванията и ценностите в усещането за себе си.

Отговаря на въпроса "Кой?", "Кои сте вие в тази сфера от живота ви?", "Кои сте вие, когато вършите нещата, които вършите?", "Кои сте вие в тази сфера на живота ви, когато сте в най-добрата си форма?", "Кои сте вие в тази сфера от живота ви, когато сте в най-лошата си форма?"

Духовност/Мисия - Благодарение на нея виждаме по-голямата картина и предполагаме, че сме част от едно по-голямо цяло.

Отговаря на въпросите "С каква цел?", "За кого?"

☐ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - ИНДИВИДУАЛНА РЕФЛЕКСИЯ

Помислете за промяна, която да въведете в екипа си и помислете по следните въпроси:

- Имат ли среда или работно пространство, което им позволява да изпълняват задълженията си?

.....

- Имат ли системи и процедури, които позволяват необходимото поведение?

.....

- Знаят ли какво да правят? Ако не, тогава това наистина е въпрос на обучение.

.....

- Вярват ли, че могат да го направят?

.....

- Мотивирани ли са да го направят? Имат ли някакви реални причини да искат да го направят?

.....

- Това част ли е от тяхната идентичност?

.....

- Могат ли хората да видят как това, което правят, се вписва в по-голяма картина и цел?

.....

□ САМОНАСТРОЙКАТА НА ПРАКТИКА

Моделът на логическите нива е ценен инструмент за организиране на вашето мислене, събиране на информация и комуникация, както и за разбирането "какво кара хората да действат".

Осъзнах, че един от колегите ми не е толкова ангажиран с работата си, затова му разказах за логическите нива. Въпреки че се страхувах, че моят колега ще отхвърли предложението ми, аз предложих да му помогна да приложи модела, без да трябва да ми отговаря на въпросите, а по-скоро да отговори на себе си. Той го прие като игра и след тази игра имаше някои позитивни промени в работата му, но по-важното беше, че същите позитивни промени се наблюдаваха и в душевното му състояние.

Логическите нива ви помагат да разберете какъв е смисълът на вашата работа и обикновено в социалната работа именно този смисъл е в основата на мотивацията на служителите, както казва Виктор Франкъл в книгата си "Човекът в търсене на смисъл"

"Има три основни пътя, по които човек достига до смисъл в живота. Първият е чрез създаване на някаква работа или извършване на някакво дело. Вторият е чрез изживяване на нещо или среща с някого; с други думи, смисъл може бъде намерен не само в работата, но и в любовта ... Най-важният обаче е третият път към смисъла в живота: дори човек да е безпомощна жертва в една безнадеждна ситуация, изправен пред съдба, която не може да промени, самият той може да надскочи себе си, да надрасне себе си и по този начин да се промени."

Аида Болдану

1. 8. ПРОЦЕСЪТ НА ДЕЛЕГИРАНЕ

Делегирането е от изключително значение за **ефективното лидерство**. Обратното на ефективното делегиране е микромениджмънта, при което мениджърът дава твърде много въвеждаща информация, посока и отделя твърде много време за преглед на делегираната работа. Като цяло делегирането е добър инструмент и може да спести пари и време, да помогне в изграждането на умения и да мотивира хората. От друга страна, лошото делегиране може да предизвика чувство на неудовлетвореност и объркване за всички участващи страни.

Процесът на делегиране на правомощия се състои от четири стъпки, които са както следва:



ЗАДАВАНЕ НА ЗАДАЧИ НА ПОДЧИНЕНИ

Преди самото делегиране на правомощия, делегиращият трябва да вземе решение за задълженията, които желае да изпълни подчиненият или групата подчинени. Тук мениджърът изброява дейностите, които трябва да бъдат изпълнени, заедно с целите, които трябва да бъдат постигнати, като същите са зададени на подчинените.

По този начин, на първия етап, задълженията се разпределят на подчинените в зависимост от техните роли в екипа.

ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПРАВОМОЩИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ЗАДЪЛЖЕНИЯТА

На този етап се делегират адекватни правомощия на подчиненото лице, което е от съществено значение за изпълнение на задълженията, които са му възложени. Мениджърът трябва да се увери, че правомощията са делегирани единствено и само, за да може подчиненият да изпълнява задълженията си, тъй като делегирането на повече правомощия могат да доведат до злоупотреба от негова страна.

ПРИЕМАНЕ НА ЗАДАНИЕТО

На този етап подчиненият приема или отхвърля задачите, възложени му от неговия началник. Ако подчиненият или делегатът откаже да приеме задълженията и правомощията да ги изпълни, тогава мениджърът търси друго лице, което е в състояние и желае да изпълни задачата. След като задачата бъде приета от подчиненото лице, процесът на делегиране достига своя последен етап.

ОТГОВОРНОСТ

Процесът на делегиране на правомощия завършва със създаването на задължение от страна на подчиненото лице да изпълни своята задача в рамките на предоставените му правомощия. След като задачата бъде приета от подчиненото лице, то става отговорно пред началника си за изпълнението ѝ. По този начин, процесът на делегиране на правомощия започва с възлагане на заданието към подчиненото лице и завършва, когато то поема задължението да извърши дейностите по заданието.

ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ - 8-ТЕ ТИПА ДЕЛЕГИРАНЕ НА ДЖИМ КАТКАРТ

Чек листът на Джим Каткарт за делегирането ви дава възможност да вдъхновявате, мотивирате и напътствате служителите си по пътя към големите постижения.

Помислете за ситуация, в която делегирате нещо и отговорете на въпросите:

ЦЕЛ – Разбира ли той/тя и приема ли целта и задачата

ИНСТРУМЕНТИ – Разполага ли той/тя с инструментите или информацията, необходима за изпълнение на задачата?

ОБУЧЕНИЕ – Преминал ли е той/тя през достатъчно обучение за това как да използва инструментите добре?

ВРЕМЕ – Има ли той/тя достатъчно време, за да може да приложи наученото?

ИСТИНА – Знае ли той/тя как всичко това се вписва заедно?

ПРОСЛЕДЯВАНЕ – Предоставихте ли необходимата обратна връзка, за да е на прав път той/тя при осъществяването на задачата?

ПОДКРЕПА – Има ли достатъчно подкрепа и насърчение?

ДОВЕРИЕ – Имам ли доверие в него/нея по отношение на уменията и нивото му/й на професионализъм?

ДЕЛЕГИРАНЕТО НА ПРАКТИКА

В нашата организация "A Bit of Happiness", делегирането е много добър инструмент за развиване на уменията на нашите доброволци, спестяване на пари и създаване на нови проекти. Също така този инструмент ни помогна да мотивираме доброволците си, като се доверяваме на техните способности.

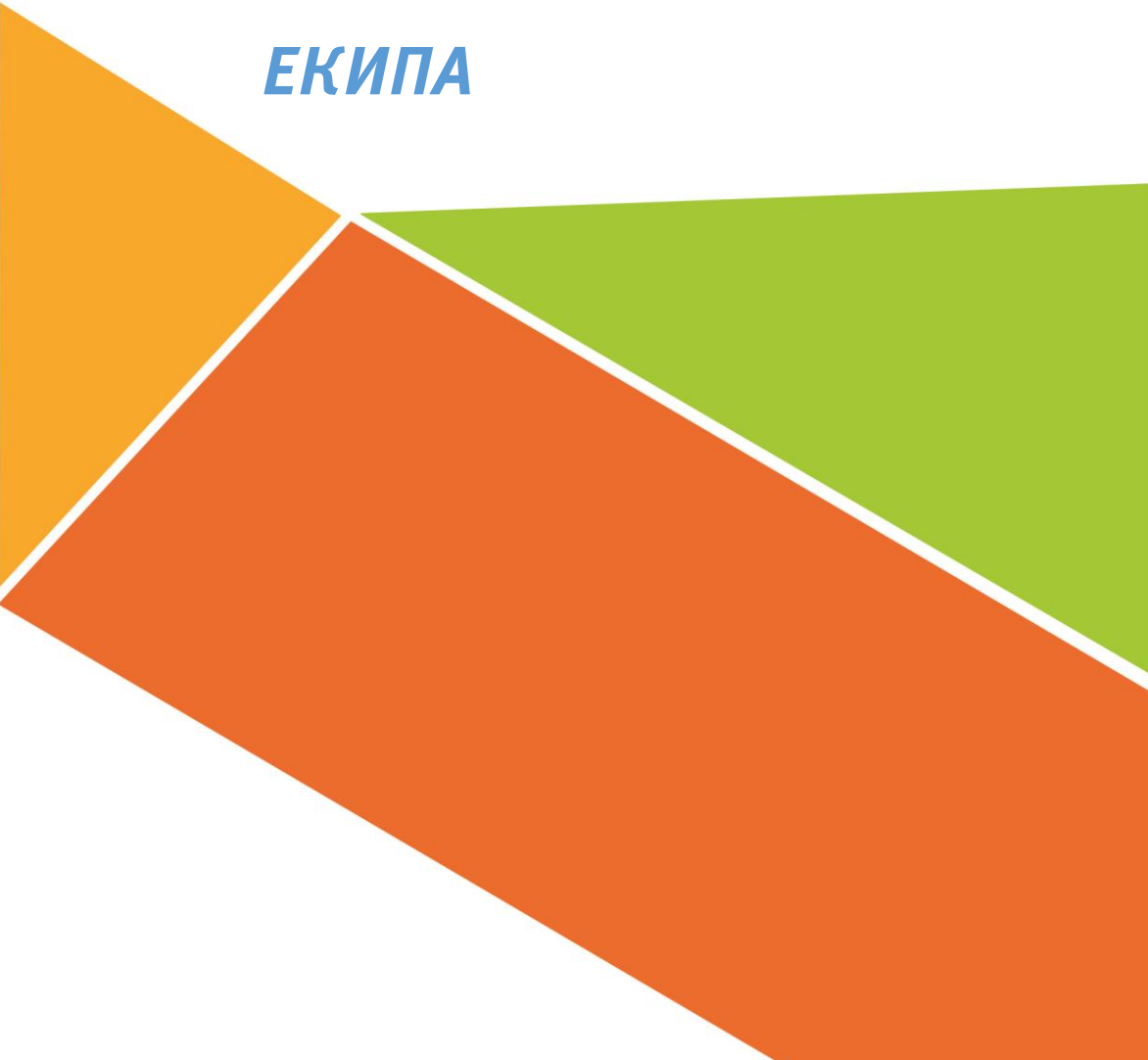
Процесът на делегиране на правомощия включва четирите стъпки: възлагането на задължения на нашите доброволци, прехвърлянето на правомощия за изпълнение на задълженията, приемането на задачата от доброволците и отчитане за извършените от тях дейности.

Следвайки тези стъпки лидерският екип делегира на доброволците задачата да ръководят Младежкия център на AUSF, като им е дал административни роли с ясни отговорности, цели, които трябва да бъдат постигнати и срокове. По този начин ние прехвърлихме адекватни правомощия на нашите доброволци, като един представител на организацията ги координира, заедно с 12 посланици на Младежкия център в училищата и един отговорник по проекта. Избрахме от нашия екип доброволци, които са най-подходящи, способни и готови да изпълнят задачата.

Месечно провеждаме срещи за оценка на напредъка с участващите доброволци, изслушваме ги какво и как са направили, какви са техните притеснения, трудностите с проектите, как ги възприемат в училищата, колко нови тийнейджъри идват в организацията и че им предлагаме подкрепа за развиване на проекта. Сега те работят, Младежкия център се развива. Следващата стъпка е да се оцени как те изпълняват задълженията си.

Андра Секретану

СТЪПКА 2
ХОРАТА И
РАЗВИТИЕТО НА
ЕКИПА

The background features a white space with abstract geometric shapes in orange, green, and red. A large orange triangle is on the left, a green triangle is on the right, and a large red triangle is at the bottom, all meeting at a central point.

ВЪВЕДЕНИЕ

Преките мениджъри са ключов елемент във всяка организация за социални услуги: техните качества и компетентност са от изключително значение за нейното функциониране. Мениджърите често трябва да управляват екипи от хора, които работят с други хора, които от своя страна трябва да разрешават сложни проблеми и то в момент, когато преживяват или се опитват да направят големи промени в живота си.

Това изисква набор от различни умения и компетенции в управлението на персонала:

- задаване на рамките на автономия на екипа
- установяване на границите на екипа
- определяне на задачите на екипа
- индивидуален подход
- фасилитиране на междуличностна комуникация (1:1) или групови срещи

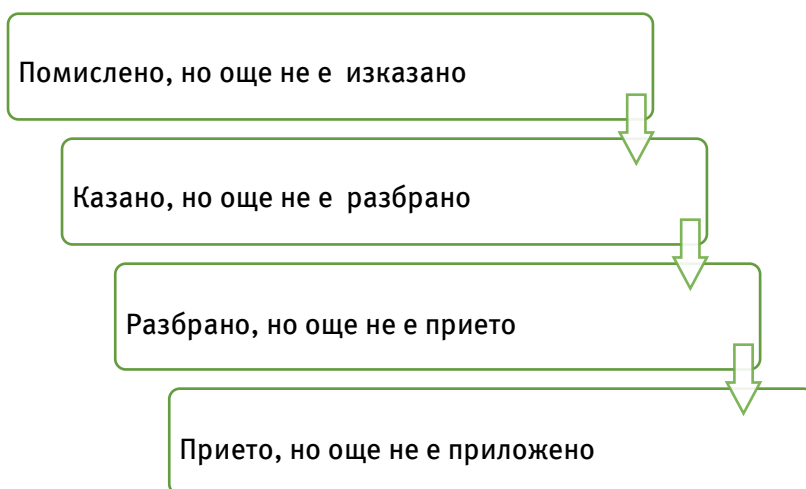
Разбирането за групова динамика и начина, по който мениджърът трябва да адаптира своето поведение, за да помогне на екипа да върви напред през този етап на развитие, както и разбирането, например, че е нормално и е много полезно да има конфликти в екипа, помагат на мениджъра да прилага един различен системен подход при управлението на екипа.

Тази глава е посветена на инструментите, които могат да ви помогнат да:

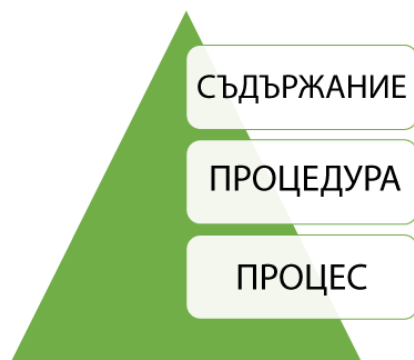
1. възприемете подходящо отношение и роля в управлението на екипите, които да им помогнат да се развиват
2. осъзнаете разнообразието от модели за развитие на екипа и да разберете разликите между тях, техните силни и слаби страни и как можете да ги използвате на практика
3. разберете процеса на управление и как да се подходи към развитието на членовете на екипа

II. 1. НИВА НА КОМУНИКАЦИЯ

Мениджърите и фасилитаторите играят важна роля в поддържането на (комплексните) комуникационни процеси. Много ефективен начин за подпомагане на комуникационните процеси е извършването на съзнателни и целеве интервенции. Интервенциите могат да доведат до по-добро разбиране на позициите на другите в груповите взаимодействия. Те могат да ускорят темпото на срещите и груповите дейности и да ги направят много по-ефективни.



Тези три нива³ винаги съществуват, докато се осъществява комуникацията. На теория ги разделихме, за да разберем комуникационния процес. Фасилитаторът избира нивото, на което би искал да се намеси.



Елементи	Ниво на комуникация	Интервенция
Цели Резултати Факти и данни	СЪДЪРЖАНИЕ	Попитайте за подробности (кой, какво, кога, как) Обобщавайте
Организиране на проекти Структури Графици Споразумения	ПРОЦЕДУРА	Установете споразумения, задайте правилата Изработване на структури, графици
Интереси Вярвания (емоции) Енергия	ПРОЦЕС	Създаване на атмосфера Предоставяне на обратна връзка Рефлектирайте върху емоциите

ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ - НИВА НА РАЗГОВОР

Ваш колега стои на копирна машина и ви казва: - Няма хартия.

ЗАЯВЯВАНЕ НА ФАКТИ

Какво заявява вашият колега?

Възможен отговор:

ВРЪЗКА:

Кой според вашия колега сте вие?

Възможен отговор:

ИСКАНЕ/МОЛБА

Какво иска да постигне колегата ви?

Възможен отговор:

СЕБЕ-ИЗЯВЛЕНИЕ:

Какво казва вашият колега за себе си?

Възможен отговор:

□ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ -
КОМУНИКАЦИОННО УПРАЖНЕНИЕ ЧРЕЗ
КОНТРОЛИРАН ДИАЛОГ

Създайте комуникационна ситуация с един от вашите колеги и помолете друг колега да се включи като ви даде обратна връзка за това дали сте следвали нивата на комуникация.



II. 2. ОБЩУВАНЕ В КОНТЕКСТА НА ЛИДЕРСТВОТО

За ефективно управление и влияние върху организационната дейност, чрез подбор на изразни средства в своето общуване, лидерите трябва активно да се ангажират с фокусирането, оформянето и влиянието върху комуникацията на организацията (Scott, 2004).

Привърженици сме на идеята, че опитът на лидерите (как лидерите гледат на общуването) води до по-задълбочено разбиране за това как лидерите ефективно използват общуването, за да осигурят контекст и визия, смисъл и цел и да повлияят и оформят организационния процес.

ЗАЩО ОБЩУВАНЕТО В КОНТЕКСТА НА ЛИДЕРСТВОТО Е ВАЖНО?

Комуникацията става изключително важна за същността на лидерската ефективност. Чрез общуване лидерът може да повлияя положително и да улесни постигането на неговите/нейните работни цели, както и постиженията на другите.


Ефективната комуникация може да доведе до по-високи нива на организационна принадлежност (O'Neill & Jabri, 2007), да подобри динамиката в организацията (Pearce, 2008) и да създаде отворена и ангажирана общност в организацията.

Специфично предизвикателство е **общуването по време на събития**, което се използва за непосредствено влияние върху поведението. Да се намери правилното равновесие в трудни ситуации, а именно лидерът да може да изисква достатъчно без да предизвика директно отрицание, не винаги е лесно.

Основата за успешния разговор формира **линията** на ескалация (вж. таблицата), по която можете да анализирате ситуацията от един разговор до следващия такъв (Braig / Wille 2007) и да прецените каква точно е подходящата намеса:

4,3,2,1 СТАРТ от самоуправлението към социалния мениджмънт

Ниво на ескалация	Цел	Съдържание
Мотивационен Разговор	Мотивиране, ангажираност; премахване на факторите, които демотивират	Дайте обратна връзка, слушайте, питайте
Разговор-критика	Подобре работния процес	Изяснете силните и слабите страни, ясно разграничете отклоненията, анализирайте сходните ситуации, променете молбата, дайте предложения
Разговор - конфликт	Разработете подробен план за действие и осигурете изпълнението	Споделете собствените си емоции, формулирайте очакванията като цели, подходете към и подкрепете преговорите
Предупредителен разговор	Направете ясно видими последиците, които се появяват, когато пренебрегваме сключените преди това споразумения	Фасилитирайте евентуалният край на сътрудничеството, повторете очакванията, договорени в предварителните дискусии, и се уверете, че те са разбрани, илюстрирайте последствията
Разговор за прекратяване на договора	Прекратяване на сътрудничество то	Използвайте ясни и директни изявления, слушайте и проявявайте разбиране, преговаряйте как ще се извърши раздялата

 **КАК ДА СЕ ПОДГОТВИТЕ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА СЕРИОЗЕН РАЗГОВОР**

1. Позитивно начало

2. Представете фактите

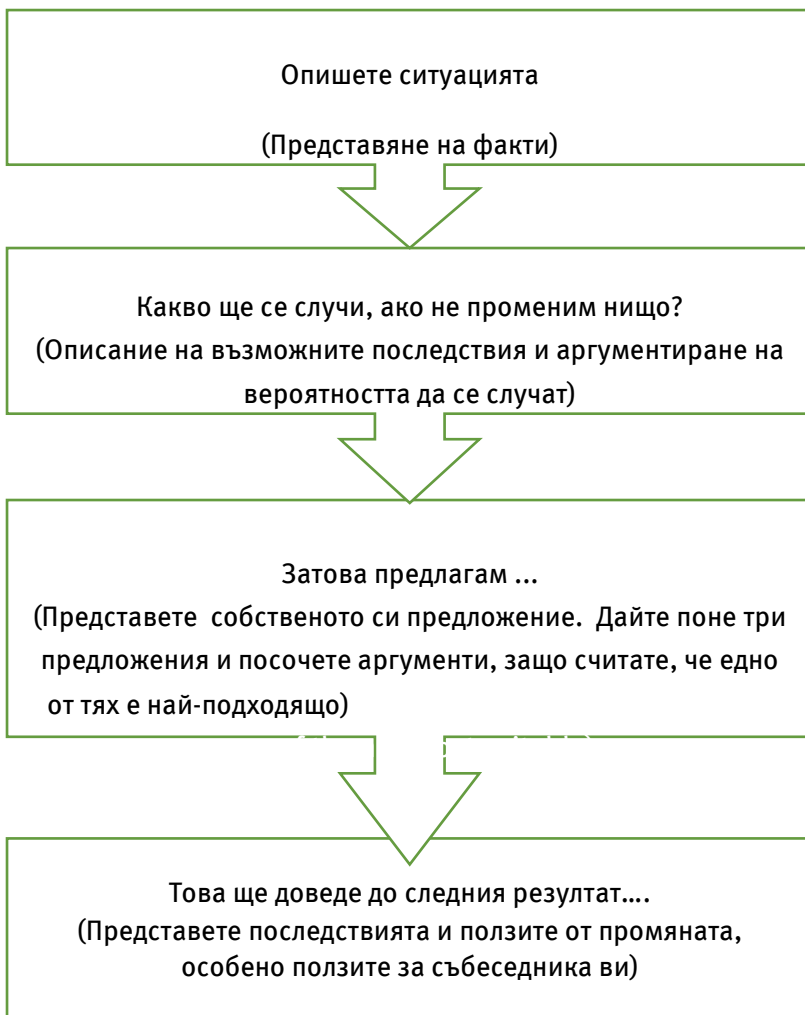
3. Попитайте служителя за неговата/нейната гледна точка

4. Обсъдете причините и ефектите

5. Съгласувайте бъдещото поведение и информирайте събеседника си за съществуващите механизми за надзор

6. Успешно затваряне

ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ - КАК ДА
ПОДГОТВИМ ОПРОСТЕНА И
СТРУКТУРИРАНА АРГУМЕНТАЦИЯ



II. 3. СЪВЕТИ ЗА УСПЕШНО ЗАДАВАНЕ НА ВЪПРОСИ

1. **Слушайте, вместо да говорите**

Разговорът е неуспешен, ако задаващият въпроси говори непрекъснато. Следователно трябва да сте наясно, че нещо не е наред, когато респондентът се опита да получи думата с фрази като: - Може ли аз също да кажа нещо?

2. **Отначало не показвайте реакция, освен разбиране**

Трябва да се опитате да сигнализирате на събеседника си невербално, че искате да го/я разберете. Изразяването на съмнение или съзнателна усмивка е деградивно; това ще направи другия несигурен и ще го накара да заеме отбранителна позиция.

3. **Не се отказвайте от позицията си на задаващ въпросите**

Промяната на ролите може да причини неудобство. Ако респондентът постоянно поставя задаващия въпроси в позицията на този, който отговаря, опитайте се отново да преобърнете разговора - ако е възможно, без да се конфронтирате с ответната страна.

4. **Дръжте под око начина, по който протича разговорът**

Чрез рязкото сменяне на темата ("Вашето мнение по този въпрос не ме интересува точно сега. Бих предпочел да преминете към ...!"). Чрез промяна на темата, когато и ако събеседникът иска, но същевременно запазвайки началната точка и връщайки се към нея възможно най-скоро.

5. **Без подсказващи въпроси или въпроси с право на избор при отговора**

Ако е възможно, не задавайте въпроси, на които отговорът може да бъде само с "Да" или "Не". Това ще направи разговора инертен и скучен. Също така, трябва да се избягват въпроси, които съдържат предложение за отговор в себе си, тъй като те карат събеседника да приеме предварително определено мнение.

6. Прости въпроси

Респондентът трябва да има чувството, че може да говори свободно. Кратките, прости фрази дават на другия чувството, че може да ги запълни със собствено съдържание.

7. Избягвайте грешки като:

Типизация: - Вие като представител на опозицията със сигурност ще можете да ми кажете"

Сложни комбинации: - Не мислиш ли, че е възможно господин Смит да е имал предвид точно това?

Бързи остроумни забележки: - След това ослепително отклонение може ли да се върнем към бизнеса?

Препоръките на психолога: - Не намирате ли вашите рационализации за нездрави?

8. Не прекъсвайте мълчанието.

Разговорът ще се прекрати, ако мълчанието се наруши. Не притискайте събеседника и не задавайте неудобни въпроси! Човек не може да накара насила някого да говори! Човек трябва да приеме, ако другият няма или все още не е заел позиция. Търсете причини!

9. Не психологизирайте, адресирайте емоционалните въпроси директно

- Имате ли комплекс за малоценност? Въпросният човек ще отговори, "Не", дори ако той/тя се чувства по-нискостоящ/а. Но ако все пак човекът изрази своите чувства, попитайте: "Защо?" или "Какво ви кара да се чувствате по-нискостоящ/а от другите?"

10. Отделете време

Не се спирайте на нещо прекалено бързо, продължавайте да задавате въпроси. Позволете на събеседника си да разкаже подробности от своите отчети: "Какво друго ...?" Ако другият казва: "Това е така.", попитайте "Защо това е така?" или "Какво означава това в конкретния случай?", "защо-въпросите" са най-подходящи за разкриване на скрити мотиви и основополагащи вярвания.

□ РЕФЛЕКСИЯ–ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ВЪПРОСИ

ВЪПРОСИ ЗА СЪСРЕДОТОЧАВАНЕ НА ВНИМАНИЕТО⁴

- Какъв въпрос, ако може да получи отговор, би бил от най-голямо значение за бъдещето (във вашата ситуация)?
- Какво е важно за вас (вашето положение) и защо ви интересува?
- Какви са намеренията ни тук? Каква е по-висшата цел (голямото "защо"), която наистина е достойна за нашите най-добри усилия?
- Какви възможности виждате (във вашата ситуация)?
- Какво знаем досега/все още трябва да научите (за вашата ситуация)?
- Какви са дилемите/възможностите (във вашата ситуация)?
- Какво различно от това, което ние казваме, би казал някой, който има съвсем различен набор от вярвания (за вашата ситуация)?

ВЪПРОСИ ЗА СВЪРЗВАНЕ НА ИДЕИ И НАМИРАНЕ НА ВЪТРЕШНАТА ИНТУИЦИЯ

- Какво се появява тук за вас? Какви нови връзки правите?
- Какво от това, което чухте, имаше реално значение за вас? Какво ви изненада? Какво ви предизвика?
- Какво липсва в картината досега? Какво е нещото, което не виждаме? За какво ни е нужна повече яснота?

- Какво е основното нещо, което вие/ние научихте/научихме, прозряхме/прозряхте или открихте/открихме досега?
- Какво е следващото ниво на мислене, което трябва да възприемем?
- Ако има нещо, което още не е казано, за да се постигне по-задълбочено ниво на разбиране/яснота, какво би било това?

ВЪПРОСИ, КОИТО НИ ДВИЖАТ НАПРЕД

- Какво е необходимо, за да се създаде промяна по този въпрос?
- Какво би могло да се случи, което би ви/ни позволило да се почувствате напълно ангажирани и енергични (за вашата ситуация)?
- Какво е възможно тук и кой го интересува? (а не "Какво не е наред тук и кой е отговорен?")
- Ако успехът ни беше напълно гарантиран, какви смели стъпки бихме предприели?
- Как можем да се подкрепяме взаимно при предприемането на следващите стъпки? Какъв е уникалният принос на всеки един от нас?
- Какъв разговор, ако е започнал днес, би могъл да се развие по начин, който да създаде нови възможности за бъдещето на (вашата ситуация)?
- Какви семена можем да посеем днес, които могат да имат най-голямо значение за бъдещето (във вашата ситуация)?

II. 4. СТИЛОВЕ НА РАБОТА ⁵

Осъзнаването на нашия собствен стил на работа, неговите предимства и уловки, може да увеличи нашата гама от възможни стратегии. Всеки един от петте основни стила на работа има свои собствени силни и слаби страни. Слабостите често са резултат от предозирание на силните страни; не можем да имаме прекалено много от нещо хубаво. Тези недостатъци са известни като "задвиждащи механизми", тъй като те са "самозадвижващи се" или се проявяват "натрапчиво", когато сме под стрес. Важно е да се отбележи, че "задвиждащите механизми" не се контролират от нашето съзнание. Ние можем да разпознаем нашите работни стилове, когато те са описани, и дори да приемем, че "задвиждащите механизми" също се появяват.

Бързакът работи бързо, реагира добре на кратки срокове, свършва много неща за малко време. ХорАта, за които е характерен този стил на работа, се чувстват добре, ако могат да изпълняват задачите си във възможно най-кратки срокове.

Силни страни

- могат да вършат нещата бързо
- под напрежение енергията им позволява да извършат максималното количество работа, което е по силите им
- изразходват по-малко време за подготовка от останалите

Слаби страни

- пилеят времето и забавят началото на работния процес, докато задачата вече е спешна - едва тогава започват да работят по нея
- в бързината си правят грешки
- способността им да мислят бързо ги прави да изглеждат нетърпеливи
- планират срещите си твърде близо една до друга, ето защо винаги бързат от една среща за следващата, закъсняват и си тръгват по-рано

Перфектният е добре организиран, защото гледа напред,

планира, в случай че възникнат проблеми. Хората, за които е валиден този стил на работа правят всичко възможно, за да се уверят, че всичко ще върви гладко.

Силни страни

- стремеж към съвършенство - без грешки, всичко трябва да е точно от първия път
- репутация за точност
- вниманието към детайлите и старателност

Слаби страни

- на хората, за които е характерен този стил на работа, не може да се разчита да свършат навреме, защото имат необходимостта да проверят работата си много внимателно за грешки
- не са склонни да показват черновата, а по-скоро желаят да споделят финалния вариант на това, което правят дават прекалено много информация и това обръква ответната страна.

Любимецът е този, който всеки би искал да има около себе си, защото е толерантен и разумен. Хората, за които е валиден този стил на работа, насърчават хармонията.

Силни страни

- интуитивни и внимателни към чувствата на другите
- насърчават и успокояват, когато други хора имат потенциално стресиращи задачи
- обръщат внимание на чувствата на хората около себе си и сплотяват екипа, като се уверяват, че гледните точки на всички са взети под внимание.

Слаби страни

- могат да бъдат прекалено мили
- могат да пропуснат възможността да изкажат мнението си
- могат да бъдат много загрижени да запазят одобрението на околните
- изглеждат почти параноични в желанието си да останат мили на всяка цена.

Ентузиастът се интересува само от усилията, които влага в

дадена задача. Хората, за които е присъщ този стил на работа, се справят с нещата с ентузиазъм.

Силни страни

- енергията им достига своя връх, когато са ангажирани с нещо ново. Обичат да се възползват от всички възможности
- това води до задълбочено свършена работа, в смисъл, че са обърнали внимание на всички аспекти на задачата
- мениджърите оценяват факта, че често доброволно се нагърбват с нови задачи

Слаби страни

- могат да бъдат по-въвлечени в това да се опитват, отколкото в стремежа да успеят
- първоначалният им интерес се изпарява, преди да завършат задачата
- вниманието им към толкова много аспекти невероятно много увеличава работата им и дори да свършат по-голямата част от нея, все още могат да се позамислят, преди наистина да се съгласят, че работата е свършена.

Силният остава спокоен под напрежение и се справя добре със стреса. За хората с този стил на работа казват, че е чудесно да са наоколо в кризисна ситуация.

Силни страни

- имат силно чувство за дълг и ще работят постоянно, дори ако задачата не им е приятна
- също така ще продължат да мислят логично, в ситуации, в които останалите биха се паникьосали
- считани са за принципно надеждни и стабилни работници.

Слаби страни

- мразят да признават слабостите си
- считат всеки неуспех да се справят с нещо за слабост претоварват се, вместо да помолят другите за помощ
- могат да прикриват трудностите, с които се сблъскват, като "скрият" работата си
- може да е трудно да ги опознаете, тъй като понякога изглеждат безчувствени.



СТИЛОВЕТЕ НА РАБОТА НА ПРАКТИКА

В един екип винаги можете да разпознаете поне няколко стила на работа. Представени 5-те стила на работа по време на неформална среща увеличи разбирането и осведомеността ни относно собствените ни реакции, тези на хората до нас и на другите членове на разширения екип.

Всеки член на екипа трябваше да представи свой колега, като използва един предмет, след което да го/я определи, следвайки описаните по-горе стилове на работа.

Беше забавно да се говори за другия въз основа на тези стилове. Най-важният извод, до който стигнахме беше, че за да се изпълнят задачите на работното място, трябва да приемаме интервенциите/ решенията, които водят до реализиране на стил, чрез който да се ръководи екипа.

Това упражнение ни накара да разберем, че някои стилове си взаимодействат по-трудно с други стилове, но не е невъзможно да се комбинират. В. участва в това упражнение и беше причислен към стила на работа "Силният" - с високо чувство за дълг, който предпочита да работи сам, а не в екип и никога не се нуждае от помощ. Той беше определен от другите като незаинтересован от чувствата на колегите си, враждебно настроен и винаги с глава, забита в компютъра. В. се припозна в описанието на колегите си. Той си призна, че се страхува да се разкрие пред колегите си и предпочита да се натовари с работа пред това да общува с тях. В. разбра, че работата е важна, но че и неговите нужди са важни, че той е член на екипа и че другите могат да бъдат чувствителни към и заинтересовани от неговите потребности, както и да бъдат по-внимателни за неговите нужди. Романа Чиореану

II. 5. ФАЗИ НА ГРУПОВАТА ДИНАМИКА

Моделът "Формиране - Борба – Нормализиране - Изпълнение" за развитието груповата динамика за първи път е предложен от Брус Тъкман през 1965. Той заявява, че тези фази са необходими и неизбежни, за да може екипът да расте, да се изправя пред предизвикателства, да се справя с проблемите, да намира решения, да планира работата и да постига резултати.

Той твърди, че всички групи или екипи са склонни да проявяват аспекти на четирите последователни фази, които предлага, които могат да бъдат обобщени, както е показано в таблицата по-долу. Този модел се превърна в основа на следващите модели⁶.

Фаза	Интеракция/връзка/съдържание	Управление
<i>Формиране</i>	<u>Взаимоотношения:</u> Странност, резервираност; несигурност на отделните членове на групата и на супервайзора/ите; важни са разстоянието и защитата; търсене на групови норми на поведение	<u>Супервизия</u> : високи очаквания, решения
Контакт		
Ориентация	<u>Съдържание</u> : задачи, правила, факти, преговори относно очакванията	

<p>Борба Конфликт Борба за надмощие Контрол</p>	<p><u>Взаимоотношения:</u> Напрежение, борба за надмощие, конфликти <u>Съдържание:</u> Проблемно-ориентирана дискусия, всички се опитват да повлияят на развитието на групата</p>	<p><u>Супервизия:</u> Критика, твърде високи изисквания</p>
<p>Нормализиране Договор Подход</p>	<p><u>Взаимоотношения:</u> Внимание, грижа, разбиране, сигурност <u>Съдържание:</u> Отворен обмен, изясняване на норми и ценности, правила Сътрудничеството се засилва, развива се усещане за общност ("ние")</p>	<p><u>Супервизия:</u> Уважение, усещане за общност, подкрепа</p>
<p>Изпълнение Сътрудничество Разграничаване</p>	<p><u>Взаимоотношения:</u> Доверие, уважение, приемане <u>Съдържание:</u> Задачи, ориентиране към решенията, успех Идентификация с групата</p>	<p><u>Супервизия:</u> Автономия, консултации, проучване</p>

УПРАЖНЕНИЕ - ВИДОВЕ ГРУПОВО ПОВЕДЕНИЕ

Коя фаза от развитието на екипа отговаря на описаното във всяка точка поведение?

1. Членовете на екипа се изслушват и се стремят да се разбират взаимно.
2. Членовете на екипа изглеждат разсеяни и не се фокусират върху основния проект на групата.
3. Членовете на екипа не са изцяло ангажирани в обсъждането на груповата цел.
4. Членовете на екипа говорят за групата си с очевидна гордост и удоволствие.
5. Членовете на екипа коментират, че са доволни, че нещата най-накрая се развиват гладко.
6. Председателството на срещите се разпределя между различни членове на групата.
7. Ролята на лидера за определени задачи се разпределя на ротационен принцип между подходящите членове на групата.
8. Членовете на екипа се притесняват, че задачите им ще бъдат изпълнени от други членове.
9. Членовете на екипа изглеждат по-ангажирани и свързани в малки подгрупи, отколкото в цялата група.
10. Членовете на екипа са доволни от напредъка на групата.
11. Членовете на екипа спорят помежду си, дори когато са съгласни по основните въпроси.
12. Членовете на екипа се опитват да разберат своите роли и функции.
13. Членовете на екипа оспорват, оценяват и оборват идеи.
14. Членовете на екипа избират една или друга позиция в даден спор.
15. несъгласията стават по-цивилизовани и по-малко гневни и емоционални.
16. Механизмите за организиране на срещи и дневният ред на тези срещи се проявяват/следват гладко и автоматично.
17. Членовете на екипа следват предложенията на самоопределилите се или назначените лидери без ентузиазъм.



УПРАВЛЕНИЕТО НА ЕКИП НА ПРАКТИКА

Повече от 5 години в екипа на Дневен център "Ривиера" нямаше персонални промени. Преди шест месеца двама души напуснаха екипа, имаше хора, назначени на техните позиции, но и двамата останаха за много кратко време. След това преди три месеца двама нови специалисти започнаха да работят в нашия екип, с надеждата това да е за по-дълъг период от време. За такъв малък екип от пет човека, назначаването на двама нови служителя, беше доста голяма промяна. През ноември, когато вторият нов член се присъедини към нас, екипът навлезе в типична фаза на "формиране" (според модела за развитието на груповата динамика на Тъкман). Хората се опознаваха. За първи път имахме член на екипа, който е мъж, както и човек, който никога не се е занимавал със социална работа. Тази фаза беше полезна, за създаването на среда за споделяне в случай на съмнения и притеснения. Обратната връзка от всички членове на екипа бе, че се чувстват подкрепени.

Понастоящем, три месеца след като тази група специалисти започна да работи в екип, член на екипа (рехабилитаторът) потърси подкрепа от ръководителя на екипа за това как да се справи със ситуацията, в която друг член на екипа (психологът) често се намесва в работата му, оценявайки методите му на работа с бенефициентите. Екипът очевидно е навлязъл във фазата на "Борба", когато хората вече се познават добре и се опитват да се противопоставят един на друг. Критиката се увеличава и имаме предизвикателства, които трябва да преодолеем. В момента се намесвам, защото имаме член на екипа, който неуместно се опитва да доминира. Опитвам се да чуя всички гледни точки и да им помогна да идентифицират заедно позиции на консенсус. Трябва да разрешим тази ситуация и да продължим към следващия етап - "нормиране" и да постигнем истинско сближаване.

Таня Момчева

II. 6. ДИАГНОСТИКА НА КОНФЛИКТА СПОРЕД БЕРКЕЛ

7

Не конфликтът е проблемът, а как страните, участващи в конфликта, се справят с "елементите" на конфликта.

1. РАЗНОГЛАСИЯТА: КАКЪВ Е ЗАЛОГА В СПОРА?

- Какви предложения отправят страните в конфликта? Какво ги безпокои, разстройва, дразни?
- Дали двете страни имат еднаква, подобна или различна гледна точка? Как те знаят това?
- Разногласията, свързани ли са с обективни факти или се основават на лични мнения?
- Възможно ли е конфликтът да е от друга област?
- Как страните преживяват персонално разногласията, породили спора? Колко важни са тези разногласия?
- Каква е "ябълката на раздора", около която спорят двете страни? Какъв е залога за всяка една от страните?

2. СТРАНИТЕ: КОИ СА УЧАСТНИЦИТЕ В КОНФЛИКТА?

- Кои са страните, лицата, организациите или неформалните колективи?
- Кои са основните (три) силни и слаби страни на всяка страна в конфликта?
- Дали една страна се чувства умствено превъзхождаща, пониска или равнопоставена на другата?
- Как определят връзката помежду си? Какво очакват един от друг?
- Дали са организационно свързани помежду си: висшестоящи / подчинени? Или имат еднаква тежест в екипа? Зависят ли една от друга в рамките на работния процес?

3. ФОРМАТА: КАКВА ФОРМА ПРИДОБИВА КОНФЛИКТЪТ?

- Като какъв може да бъде определен конфликтът: като обективен конфликт, конфликт на отношения, конфликт на ценности или конфликт за разпределение?
- Видът на конфликта ясно различим ли е?
- Могат ли страните да го избегнат или конфликтът е неизбежен? Убедени ли са, че могат да достигнат до споразумение?
- Дали е "горещ" или "студен" конфликт?

4. РАЗВИТИЕ: КАК СЕ РАЗВИВА КОНФЛИКТЪТ?

- Какво е предизвикало конфликта? Кои "критични" събития са го изострили?
- Какво правят страните към момента: обсъждат, опонират една на друга, или вече са влезли във фазата на активен спор помежду си?
- Как една от страните се стреми да накара другата да отговори на опасения ѝ?
- Какво е направила досега всяка страна, за да подкопае очакванията на другите?
- Какво се надяват да спечелят страните от евентуалното продължаване на конфликта? Какво се страхуват, че ще загубят, ако комуникират с другата страна? Какво споразумение са готови да сключат?

5. РЕЗУЛТАТЪТ: КАКЪВ РЕЗУЛТАТ Е ПОСТИГНАТ ЧРЕЗ КОНФЛИКТА?

- Конфликтът приключил ли е, намерено ли е решение? Постоянно или временно е то?
- Къде и кога може конфликтът да се разпали отново?
- Какво прави всяка страна, за да продължи конструктивно напред с решението?

УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНФЛИКТИ НА ПРАКТИКА

Помислете за релевантен неотдавнашен конфликт във вашата организация, в който сте участвали и помислете как бихте отговорили на следните въпроси:

Как беше разрешен конфликтът?

Каква беше нагласата на страните в конфликта?

Каква е общата им нагласа в конфликта?

Каква е културата на организацията по отношение на справянето с конфликти?

Каква е връзката ви с конфликта? Дали конфликтът е положителен?

Как способността ви за разрешаване на конфликти се отразява във вашата работа? Как способността на даден член на екипа да разрешава конфликти оказва влияние върху екипа? Как способността на екипа да разрешава конфликти оказва влияние върху организацията?

□ УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНФЛИКТИ НА ПРАКТИКА

Моят опит ми подсказва, че в професионален контекст може да бъде намерен систематичен подход към всеки конфликт. Като мениджър имате възможност да задавате контекста и подхода към даден проблем, който е източник на конфликт, както и начина, по който различните гледни точки биват осъзнавани и взимани под внимание. Като мениджър вие намирате баланса между фактите, интерпретациите и субективни възгледи.

Ако създадете пространство за обсъждане в екипа си, в което постепенно да се включи всеки негов член, то пред вас ще се появи възможността да имате ясна комуникация и да взимате решения, съгласувани с всички членове на екипа. Фокусът тук не е толкова върху проблема, а по-скоро върху структурирания подход към него. Процесът е по-важен от съдържанието.

Използвам го предимно при спорове, възникнали на екипни или мултидисциплинарни срещи. Мисля, че това е ефективен подход, който позволява на всеки:

- да сподели мнението си,
- да чуе други гледни точки и
- да предприеме последващи действия, които да се основават на различни факти и идеи.

Това е подходът, чрез който решението ще бъде прието и последвано от всички заинтересовани страни.

Георги Камбуров

II. 7. КОНСТРУКТИВЕН ПОДХОД КЪМ КОНФЛИКТИТЕ⁸

В институциите се случва така, че ако в дадена област съществуват конфликти, които не са адресирани, те ще се преместят в друга област - превърнати в конфликтна защита. Тук обикновено се стига до вертикално изместване на конфликта от йерархично по-високи области в йерархично ниски области или обратно.

- Конфликтите са сигнали за предупреждение и регулиране. Те посочват грешки в областта на информацията, комуникацията и сътрудничеството.

Грешката просто означава, че все още липсва нещо, трябва да се допълни нещо.

- В т.нар. дискусии за разрешаване на конфликти трябва да има процес, който да посочва **онези части от информация , които не са оповестени и свободно достъпни**, поради което не могат да бъдат разкрити, което довежда до търкания и напрежение в сътрудничеството.

- Конфликтите са **напълно нормална част от ежедневието** . Ние ги преживяваме и се нуждаем от тях!

- Но също така ни **учат да избягваме конфликтите**, като по този начин избягваме адресирането им и справянето с тях.

- **Общоприети модели за избягването на конфронтация са:**

- ✓ разширяване / обобщаване
- ✓ преместване / изкривяване
- ✓ избягване / изтриване

- Въпросът не е дали имаме конфликт (= липсващ, дразнеш, смущаващ и т.н.), който да адресираме (= процес), а само **кога, как, с кого и с какво** отношение го адресираме .

- Какво притеснява, дразни, липсва - всеки знае най-добре за себе си.

- В края на конфликта има решение - конфликтът ще приключи.

- "Нещо" вече не съществува, само сега може да се изгради нещо ново - комуникацията и сътрудничеството се осъществяват отново.

Прекаленото потискане на конфликти може да доведе до физически симптоми (социо-психосоматични).

ГРУПОВ ДОГОВОР ПРИ СТАРТИРАНЕ НА ПРОЕКТ

КАКВА Е ЦЕЛТА / ЦЕЛИТЕ НА НАШАТА ГРУПА?

(Целите трябва да са SMART: конкретни, измерими, постижими, ориентирани към резултатите, обвързани с времева рамка)

КАКВИ СА НАШИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ?

(напр. пари? време?)

ПРЕПОРЪКА: Посочили ли са всички възможни ограничения?
Реални ли са тези ограничения?

КАК ЩЕ СЕ СПРАВИМ С/ КОМПЕНСИРАМЕ НАШИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ?

ПРЕПОРЪКА: Какви са вашите стратегии за преодоляване на тези ограничения? Например, ако времето е ограничено, как планират да разрешите този проблем? Възможни решения: виртуални срещи, Skype, онлайн дискуссионни форуми.

КАКВИ СА СИЛНИТЕ СТРАНИ НА НАШАТА ГРУПА И НЕЙНИТЕ ЧЛЕНОВЕ?

ПРЕПОРЪКА: Трябва да потърсите разнообразието от умения, което може да допринесе за успеха на групата и проекта. Има ли достатъчно разнообразие (ако е необходимо разнообразие), има ли някакво припокриване?

КАК ЩЕ СЕ ВЪЗПОЛЗВАМЕ ОТ СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ВСЕКИ ЧЛЕН НА ЕКИПА?

(Съвет: Помислете за груповите цели. Как може всеки да допринесе за постигането им?)

ПРЕПОРЪКА: Трябва да предоставите списък с различни роли. Сега можете да посочите как всеки от вас може да допринесе за зададените цели.

КАКВИ КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ ЩЕ ИЗПОЛЗВАМЕ?

(Електронна поща? Фейсбук? Лице в лице? Среци? Какво е максималното време за реакция?)

ПРЕПОРЪКА: Каква е честотата на комуникация и колко бързо да очаквате отговор?

КАКЪВ ПРОЦЕС ЩЕ СЛЕДВАМЕ, АКО НЯКОЙ НЕ ИЗПЪЛНИ ОТГОВОРНОСТИТЕ? БЪДЕТЕ КОНКРЕТНИ.

ПРЕПОРЪКА: Някои от възможните отговори на този въпрос включват: Разгледайте причините и се опитайте да намерите решение в самата група.

II. 8. ЕКИПНИТЕ РОЛИ СПОРЕД БЕЛБИН

Роли, ориентирани към действието		
Оформител	Изпълнител	Реализатор - довършител
<p>Предоставят необходимата енергия, за да гарантират, че екипът ще продължава да се движи и не губи фокус или темпо.</p> <p>Силни страни: Обичат предизвикателствата и динамиката, постигат добри резултати под напрежение.</p> <p>Притежават хъс и смелост за преодоляване на препятствията.</p> <p>Допустими слабости: Склонни да окликнат на провокации и понякога могат да наранят чувствата на хората.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: биха рискували да станат агресивни</p>	<p>Нуждаят се от планиране на работеща стратегия и нейното възможно най-ефективно изпълнение.</p> <p>Силни страни: Практични, надеждни, ефективни. Превръщат идеите в действия и организират работата, която трябва да се свърши.</p> <p>Допустими слабости: Понякога са бавни и недостатъчно гъвкави, за да се възползват от новопоявилите се възможности.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: биха могли постепенно да се откажат от плановете си в полза на положителните промени.</p>	<p>Най-ефективни са в края на задачите, когато трябва да шлифоват и проверят задачата за грешки, като я подчиняват на най-високите стандарти за контрол на качеството.</p> <p>Силни страни: Старателни, съвестни, загрижени. Намират грешки. Шлифоват и усъвършенстват.</p> <p>Допустими слабости: Склонни са да се притесняват без причина и да не желаят да делегират.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: ги обвиняват в това, че довеждат перфекционизма си до крайности.</p>

и зли в опитите си да изпълнят задачата.		
Роли, ориентирани към хората		
Проучвател на ресурси	Екипен работник	Координатор
<p>Използват своя любознателен характер, за да намерят идеи, които да споделят с екипа.</p> <p>Силни страни: Общителни и ентузиазирани. Проучват възможностите и развиват контакти.</p> <p>Допустими слабости: За тях е характерен прекаленият оптимизъм, но могат да загубят интерес, след като първоначалният ентузиазъм се е изпарил.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: могат да забравят да следват инструкциите.</p>	<p>Помагат за сплотяването на екипа, като използват сръчността си, за да идентифицират необходимата работа и да я завършат от името на екипа.</p> <p>Силни страни: Кооперативни, възприемащи и дипломатични. Слушат и предотвратяват търканията.</p> <p>Допустими слабости: Могат да бъдат нерешителни в ситуации на криза и са склонни да избягват конфронтация.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: се колебаят при вземането на непопулярни решения.</p>	<p>Необходимо им е да се съсредоточат върху целите на екипа, предразполагат членовете на екипа и делегират работата по подходящ начин.</p> <p>Силни страни: Улегнали, уверени, идентифицират талантите. Изясняват целите.</p> <p>Допустими слабости: Другите могат да ги възприемат като манипулативни и на свой ред те могат да натоварят останалите със своя дял от работата.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: делегират прекалено много, оставяйки си малко</p>

		работа.
Роли, ориентирани към мислене		
Растение	Наблюдател-оценител	Специалист
<p>Склонни са да бъдат много креативни и добри в решаването на проблеми по нетрадиционни начини.</p> <p>Силни страни: Креативни, дарени с въображение и свободно мислене, генерират идеи и решават трудни проблеми.</p> <p>Допустими слабости: Могат да игнорират случайни събития и да са прекалено заети да комуникират ефективно.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: Те биха могли да бъдат отсъстващи или да забравят.</p>	<p>Осигуряват логичен поглед, дават безпристрастни преценки, когато се изисква, претеглят опциите пред екипа по безпристрастен начин.</p> <p>Силни страни: Трезви, стратегически и разумни. Виждат всички опции и отсъждат точно.</p> <p>Допустими слабости: Понякога им липсва способността да вдъхновяват другите и могат да бъдат прекалено критични.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: могат да са бавни при взимането на решения.</p>	<p>Допринасят със задълбочени познания в ключови за екипа области.</p> <p>Силни страни: Единолични, самоуправляващи се и отададени. Те предоставят специализирани знания и умения.</p> <p>Допустими слабости: Склонни са да допринасят на тесен фронт и могат да се задържат на техническите подробности.</p> <p>Не се изненадвайте, ако откриете, че: ви претоварват с информация.</p>

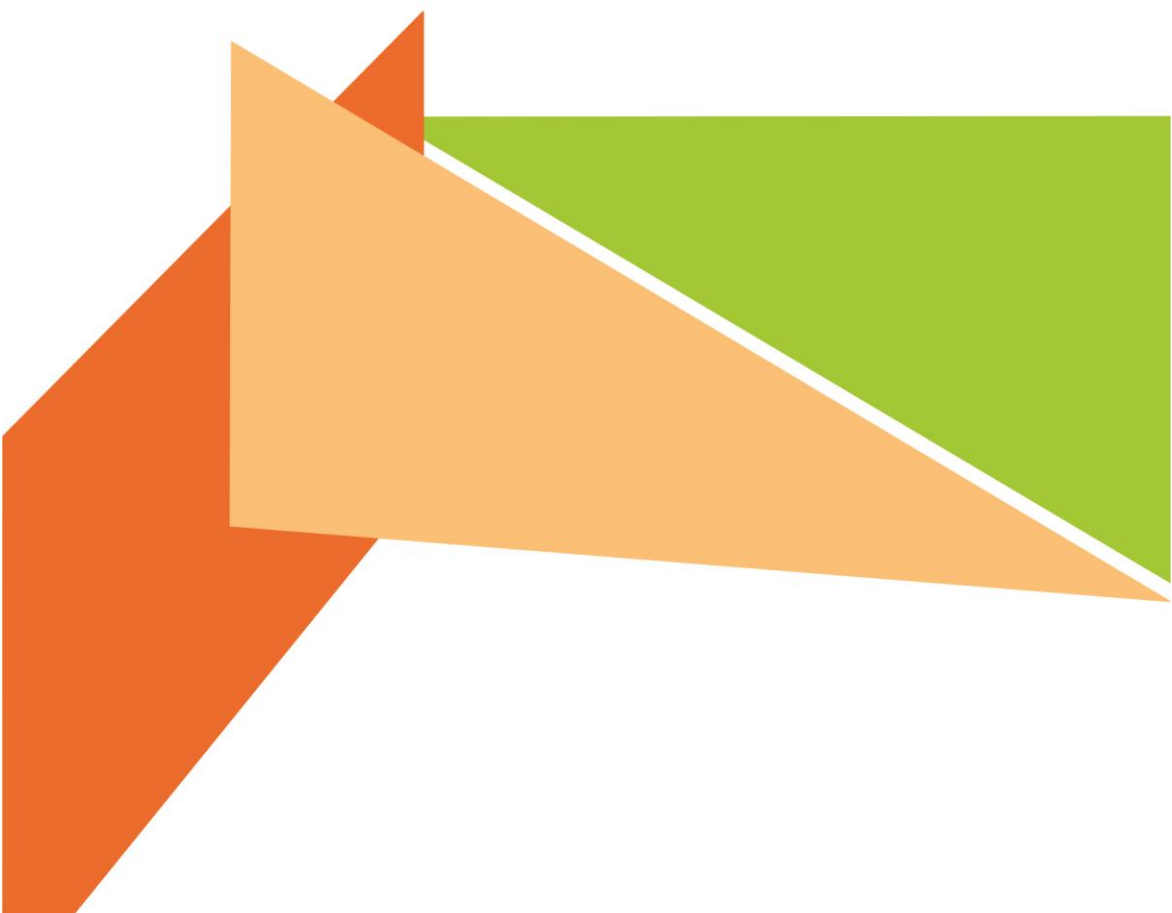
УПРАЖНЕНИЕ - МОЯТА КАРТА НА ЕКИПА

Определянето на ролите и отговорностите помага на екипа ви да премине от фазата на "формиране" към тази на "нормализиране". То помага и на екипите във фаза на "изпълнение", които са загубили пътя си, да се върнат обратно в релси.

1. Начертайте карта на членството си във вашия екип
2. Отбележете ключовия принос на всеки член на екипа
3. Сега свържете кръгчетата със стрелки, представящи взаимодействията между ролите и нуждата им от подкрепа. Обозначете всички свързващи линии. Стрелката трябва да започне от ролята, произвеждаща нещо и да е насочена към ролята (-ите), която разчита на нея. Начертайте една много дебела стрелка или използвайте специален цвят, за да посочите най-критичните взаимодействия.
4. Помислете за слабите места в начина, по който ролите взаимодействат и ги отбележете до стрелките. След това помолете членовете на екипа един по един да отбележат трите най-слаби места на взаимодействие, които биха искали да заздравят.
5. Освен слабите места, потърсете пропуските в уменията и областите, в които само един човек е в състояние да поеме отговорност. Помислете заедно за начините, по които бихте могли да запълните тези пропуски, като запишете възможно най-много варианти. Когато положението стане напечено, ще се радвате, че в това упражнение сте покрили всички умения.
6. Намерете 3 решения, които могат да ви помогнат да подобрите слабите места или да запълните пропуските.

СТЪПКА 3

ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ



ВЪВЕДЕНИЕ

Основната дейност на сектора за развитие е насочена към **устойчивата обществена промяна**. Ето защо организационното развитие, като философия на дългосрочната промяна и инструмент за постигане на дълготрайна промяна, е от изключителна важност за социалната работа.

То изисква набор от различни умения и компетенции в управлението на организации/ отдели:

- Определяне на вдъхновяваща мисия и визия
- Управление на процеса на организационна промяна
- Премахване на процесите без добавена стойност
- Ръководете с фокус върху цифрите
- Наблюдение и анализ на работните процеси и ориентирането им към клиента

Оформянето на организационното ви развитие, стартира от организационните структури, динамика и култура, използването на данни и информация за повишаване на ефективността, финансовото планиране и управление, но включва и въвличането на основните заинтересовани страни. То не е лесен процес, особено когато се отчитате пред толкова много хора: бенефициенти, донори, местни власти, общности. Тази глава е посветена на инструментите, които могат да ви помогнат да:

1. разбирате и оценявате информацията, за да осигурите стратегическо ръководство на вашата организация.
2. наблюдавате и оценявате текущите програми, както и да набелязвате нови инициативи.
3. планирате и администрирате бюджетите и отговаряте на голямо разнообразие.

III. 1. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА- МОДЕЛ НА ЛЕВИН

Говорейки за промяна, ние се сблъскваме с промяната на три различни нива: съдържанието на промяната, процеса на промяна и ролята на човешкия фактор за промяна.

СЪДЪРЖАНИЕ

Представява предмета на промяната и го откриваме с въпроса "какво". Предметът на промяната е посочен в предложението (например чрез логическа рамка) и е резултат от задълбочен анализ на организацията и контекста, в който оперира. При планирането трябва да идентифицираме целта на промяната, както и общия предмет на промяната, резултатите, които трябва да бъдат постигнати, и дейностите, които трябва да бъдат предприети.

ПРОЦЕС

Отговаря на въпроса "как". Когато възнамеряваме да въведем промяната, или с други думи, когато сме готови да извършим дейностите, посочени в логическата рамка, които водят до целта на промяната, трябва да вземем под внимание няколко неща. Това са последствията от тези дейности, въздействието върху хората, пречките, които можем да срещнем по пътя, хората, които ще извършват тези дейности, реда и графика на тези дейности и т.н.

РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР ЗА ПРОМЯНАТА

Показва ни "кой" управлява процеса на промяна. Каква е ролята на човешкия фактор за промяната, който носи основната отговорност за процеса на промяна, който поема водеща роля в процеса и организира въвеждането на промяната.

ДИЛЕМА - ЕКСПЕРИМЕНТ - ОБРАТНА ВРЪЗКА-ОБОБЩЕНИЕ

Моделът⁹ на Курт Левин може да обясни процесите на промяна. При процесите на промяна има движение от "етапа на замразяване" през "етапа на размразяване" до "етапа на движение", в който се осъществява промяната, за да се достигне до "етапа на повторно замразяване".



Ако една организация търси промяна, това е свързано предимно с дилема или проблем, който трябва да бъде решен. След обсъждане в екипа, могат да се направят опити за достигане до решение, но по някаква причина, никой от тези опити да не е задоволителен. Докато съществува отговорът на дилемата с предишните модели на поведение, организацията остава в "замразен етап", т.е. ситуацията е статична и сконфузена, без никакво движение. На този етап се проявяват предимно четири типа реакции:

1. **Игра:** Ситуацията е омаловажавана, окарикатурена, не е взета на сериозно;
2. **Бягство:** Тази реакция се проявява в случай на оставки, уволнения, отсъствия;
3. **Битка:** Тук се развихрят явни или прикрити битки за власт, които не водят до решения.
4. **Симптоми:** Организацията е нездрава. Наблюдават се депресивни, истерични, манипулативни и други нотки, които парализират ефективността ѝ.

☐ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - ЦЕЛЕВО-ОРИЕНТИРАН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

Започнете, като идентифицирате промяна, която бихте искали да видите в екипа или социалните услуги, но в момента тази промяна не е реализирана¹⁰.

<p>Информираност Избройте причините, поради които смятате, че тази промяна е необходима.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разгледайте тези причини и си задайте въпроса до каква степен лицето, което се опитвате да промените, е наясно с тези причини. ✓ Скала за оценка на информираността (скала от 1 до 5)
<p>Желание Посочете факторите или последствията (добри и лоши) за това лице, които създават желание за промяна.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обмислете тези мотивиращи фактори, включително убеждението на лицето в тези области. Оценете желанието за промяна ✓ Скала за оценка на желанието за промяна (от 1 до 5)
<p>Знания Избройте уменията и знанията, необходими за осъществяване на промяната, както по време на, така и след прехода.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оценете знанията или квалификацията на лицето в тези области. ✓ Скала за оценка на знанията (от 1 до 5)
<p>Способност Отчитайки уменията и знанията по-горе, оценете способността на лицето да работи или действа по нов начин. Има ли бариери, възпрепятстващи тази способност на лицето?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ До каква степен човек има способността да прилага новите умения, знания и поведение. ✓ Скала за оценка на уменията (скала от 1 до 5)
<p>Укрепване Покажете "спойката", която ще ви помогне да запазите промяната. Съществуват ли стимули, които да задържат промяната? А такива, които я възпрепятстват?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ До каква степен са налице елементи за подкрепа и поддържане на промяната? ✓ Скала за оценка на информираността (скала от 1 до 5)



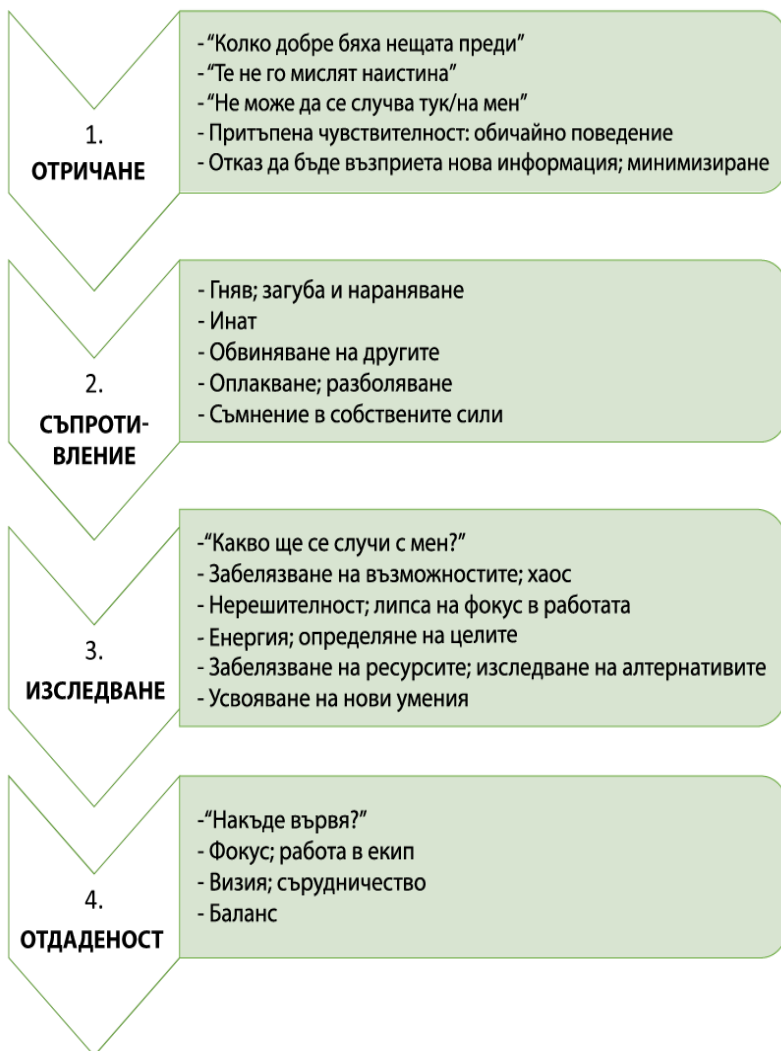
УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА НА ПРАКТИКА

Най-големият проект на нашата организация беше създаването на Дневен център за възрастни хора с увреждания във Варна. Сградата е дадена на асоциацията, за да създаде такава услуга в общността - сграда, която на практика беше разрушена, но се намира на много приятно и лесно достъпно място в Морската градина. При завършването на обновяването основната идея беше да се създаде център за обучение в занаяти и социално кафене, където хората с умствени увреждания да могат да работят и да посрещнат хората от общността и туристите във Варна.

Тогава екипът ни се изправи пред реалността, че такъв център трудно ще оцелее без постоянно финансиране. И така се зароди идеята да кандидатстваме за държавно финансиране и да управляваме центъра като услуга, делегирана от държавата. Екипът трябваше да изостави първоначалната визия за Дневен център "Ривиера", което доведе до съмнения и безпокойство за бъдещето. От една страна екипът трябваше да остави идеята за създаване на новаторски общностен център, а от друга страна, все още нямаше примери за такива услуги, делегирани от държавата в България, така че трябваше да бъде един от първите, които поеха по трудния път на учене чрез проба и грешка. Направихме някои значителни промени на системно ниво и по отношение на пилотните практики. Така например през първите две години центърът бе официално управляван от общината и ръководен от екипа на асоциацията. Стъпка по стъпка бяха въведени новата структура и новите работни практики. През годините екипът доказва, че има експертиза за управление и прилага една от най-добрите практики за социално обслужване на хора с умствени увреждания в нашия регион, която е и обратна връзка от нашата община и Агенцията за социално подпомагане. Днес, когато сме в тази стабилна ситуация, нашият екип възнамерява да се върне към първоначалната си мечта за Дневен център "Ривиера". Скоро ще настъпят нови промени.

Таня Момчева

III. 2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА - ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧЕТИРИТЕ ФАЗИ НА ПРЕХОДА



ДЕЙСТВИЯ ВЪВ ВСЯКА ФАЗА

Във всеки момент по време на процеса на промяна екипът ви вероятно няма да бъде в една фаза, а ще се мести напред и назад между фазите. Като ръководител трябва да знаете каква е фазата, в която се намира вашата група, както и фазата, в която се намира всеки един член на групата.

-ПО ВРЕМЕ НА ФАЗАТА НА ОТРИЧАНЕ

Информирайте отделните лица. Запознайте ги с това, че промяната ще се случи. Обяснете какво да очакват и им предложете действия, които да предприемат, за да се адаптират към промяната. Дайте време на страстите да се уталожат и след това насрочете среща за планиране, за да обсъдите нещата.

-ПО ВРЕМЕ НА ФАЗАТА НА СЪПРОТИВЛЕНИЕ

Слушайте, приемайте чувствата, показвайте емпатия и окуражавайте, подкрепяйте. Не се опитвайте да разубеждавате другите относно това как се чувстват, или да им казвате да се променят или да се стегнат. Ако приемете отговора им, те ще продължат да ви казват как се чувстват. Това ще ви помогне да отговорите на някои от техните притеснения.

-ПО ВРЕМЕ НА ФАЗАТА НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Фокусирайте се върху приоритетите и осигурете необходимото обучение. Проследявайте текущите проекти. Задайте краткосрочни цели. Организирайте мозъчна атака, срещи за определяне на визията и за планиране.

- ПО ВРЕМЕ НА ФАЗАТА НА ОТДАДЕНОСТ

Задайте дългосрочни цели. Концентрирайте се върху изграждането на екипа. Създайте посланието на вашата мисия. Подкрепете и наградете онези, които реагират на промяната. Гледайте напред.

☐ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - АЗ И МОЯТ ЕКИП ПО ВРЕМЕ НА ПРОМЯНАТА

КЪДЕ Е ВАШАТА ГРУПА?

Помислете как вашата работна група ще реагира на промените по време на всяка фаза.

Вярвам, че по време на фазата на Отричане, моята група ще реагира като:

Вярвам, че по време на фазата на Съпротивление, поведението на моята група ще бъде:

Усещам, че по време на фазата на Изследване, моята група ще:

Вероятно по време на фазата на Отдаденост моята група ще:

КЪДЕ СТЕ ВИЕ ?

Помислете как ще реагирате на промените по време на всяка фаза. Отбележете:

Вярвам, че по време на фазата на Отричане, ще реагирам като:

Вярвам, че по време на фазата на Съпротивление, поведението ми ще бъде:

Усещам, че по време на фазата на Изследване, ще:

Вероятно по време на фазата на Отдаденост ще:

□ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА НА ПРАКТИКА

Всички знаем, че е трудно да се справим с промяната в организацията, особено когато сме мениджъри на средно ниво, които трябва да предоставят на ръководителите на високо ниво готови решения за екипа. Това никога не е лесен и гладък процес, но можете да опитате да го улесните със следните техники:

- Определете от каква промяна има нужда, което всъщност има за цел да подобри работния процес, качеството на услугите, удовлетвореността на вашите бенефициенти и др.

- Обяснете това на вашия екип и не забравяйте, че трябва да сте много уверени и добре подготвени за промяната. Изслушването на мнението на екипа ви за промяната е много важно.

- Помислете за събиране на информация, както от ръководството на високо ниво, така и от персонала и планирайте как да приложите промяната стъпка по стъпка. Хората трябва да разбират целта на промените и да виждат ползата от тях в ежедневието си. Бъдете искрени.

- Направете оценка на процеса. Наблюдавайте и давайте подходяща обратна информация за процеса на осъществяване на промените, както на висшето ръководство, така и на екипа.

- Комуникирайте непрекъснато. Не забравяйте да комуникирате с членовете на екипа си. Изслушвайте с какви трудности и проблеми се сблъскват те. Опитайте се да разрешите проблемите и никога не казвайте: "Редът е ред и това трябва да се направи без обсъждане."

- Празнувайте това, което ще бъде подобро, за да е успешно. Хората трябва да бъдат подкрепяни и ценени, макар и с малки неща.

Елмира Нешева

III. 3. КАНАВА НА БИЗНЕС МОДЕЛА

Бизнес моделът описва как дадена организация създава, доставя и задържа стойност.

Важно е да се разбере, че всички организации - дори тези, които не са фирми - притежават всички компоненти на бизнес модела, тъй като всички организации създават стойност за една или повече групи заинтересовани страни, които имат нужда, предоставят ресурси и изискват извършване на дейности и управление.

ВЪВЕДЕНИЕ

Канавата на бизнес модела е инструмент, който може да се използва за свеждане на бизнес модела до девет градивни блока, които показват логиката на това как дадена организация възнамерява да направи пари. Основната цел на канавата на бизнес модела е да насърчи разбирането, дискусията, творчеството и анализа в няколко ключови сценария:

- Като рамка на дискусията за определяне на нови идеи за организации, програми или услуги.
- Като рамка за анализ на вече съществуваща организация с цел иновация или реорганизация

Накратко, канавата на бизнес модела е мощен инструмент за разбиране на вашата организация. Ето и нейните елементи:

- **Клиентски сегменти:** Към кого е насочено решението на проблема (целева група, бенефициенти)? И кой ще се погрижи за решаването му (донори)?
- **Стойност на предложението:** Какво предлагате и защо е различно?
- **Канали:** Прегледайте фазите, през които преминавате при доставката на продуктите/ услугите си. Това е всичко - от осъзнаването и разпространението до отчетените резултати.
- **Взаимоотношения с клиенти:** Как изграждате връзки с донорите си и работи ли този процес?
- **Източници на приходите:** Как ще повишите подкрепата? Устойчиво ли е това решение?
- **Ключови ресурси:** От какви ресурси се нуждаете, за да функционирате? Те могат да включват интелектуални, физически активи, човешки и финансов капитал.
- **Ключови дейности:** Запитайте се "Какви дейности трябва да изпълним, за да предадем нашите ценности/нашите послания?"
- **Ключови партньорства:** Идентифицирайте партньорите (днес и в бъдеще) и тяхната роля за постигането на желания резултат.
- **Структура на разходите:** Съчетайте фиксираните и променливите си разходи, така че да можете да видите къде може да бъдете по-ефективни и къде по-гъвкави.

▣ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - КАНАВА НА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ

Програмиране на визията					
Ключови партньорства:	Ключови дейности	Стойност на предложението	Връзки с клиенти:	Потребителски сегменти/Бенефициенти	
	Ключови ресурси		Методи за доставка на социални услуги		
Маркетинг/набиране на средства			Мисия	Маркетинг/Набиране на средства	
Ключови партньорства:	Ключови дейности		Ключова програма	Връзки с клиенти:	Клиентски сегменти/ Донори
	Ключови ресурси			Канали	
Структура на разходите		Приход			
Въздействие					

□ КАНАВА НА БИЗНЕС МОДЕЛА

Открих този инструмент по време на последния модул от Програмата за обучение по управление на социалните услуги.

Харесва ми, защото дава структурата на бизнес план без административните разходи. Можете да използвате "канавата" за описание, проектиране, оспорване и балансиране на вашия бизнес модел.

Когато се върнах на работа, организирах среща на екипа и заедно подредихме блоковете на този модел.

Това беше много полезно за нас, защото сега знаем кои са нашите силни страни и нашите слабости. Също така ни помогна да разработим план за повишаване на доходите.

Аида Болдану

Когато открих Канавата на бизнес модела, бях поразена от простотата и яснотата, която предоставя. Разбрах какво означава многостранна платформа и можах да видя модела, приложен към социалните услуги.

Сега беше ясно, че имам два типа клиенти (бенефициенти и донори на средства) и че трябва да имам две предложения за стойност, по едно за всеки. Стана ми ясно как трябва да бъде структурирана организацията, за да отговаря на нуждите и на двете категории клиенти.

Също разбрах, че има и други бизнес модели, които нашата организация може да приеме, за да изпълни своята мисия. Тези модели понякога са взаимствани от различни отрасли.

Силвия Мишу

III. 4. ПЕТ СЪПКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАН

ПОЛЗИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

Има много предимства на стратегическото управление и те включват идентифициране, приоритизиране и проучване на възможностите. Например по-новите услуги, по-новите места / общности и по-новите възможности за финансиране са възможни само, ако организациите са отделили време за стратегическо планиране.

ФИНАНСОВИ ПОЛЗИ

Когато организациите се ангажират с планиране на бъдещето и внимателна оценка на своите приоритети, те контролират бъдещето, което е необходимо, особено като се има предвид финансовата устойчивост, към която организациите с нестопанска цел винаги се стремят.

Високо ефективните организации са склонни да вземат по-информирани решения, тъй като са взели предвид както краткосрочните, така и дългосрочните последици и съответно са ориентирали своите стратегии. Обратно, организациите, които не се ангажират със смислено стратегическо планиране, често са затънали във вътрешни проблеми и липса на фокус, който води до провал.

НЕФИНАНСОВИ ПОЛЗИ

Организациите, които отделят ресурси за стратегическото управление, са по-наясно с външните заплахи, по-добре разбират силните и слабите страни на конкурентите и значението на повишената производителност на служителите. Те също така имат по-малка съпротива срещу промяната и ясно разбиране за връзката между представянето и възвращаемостта. Ключовият аспект на стратегическото управление е, че то подобрява способностите за решаване на проблеми и предотвратяване на проблеми на организациите.

СТЪПКА 1
Организирайте се

- Отбележете защо планирате и какви са притесненията ви
- Изберете един или няколко човека, които да ръководят процеса на планиране
- Определете каква външна помощ ви е необходима
- Начертайте процеса на планиране, който пасва на вашата организация
- Намерете мотивация да продължите напред

СТЪПКА 2
Направете преглед
(Ситуационен анализ)

- Съберете необходимата информация
- Прегледайте нефинансовата си ситуация с оглед на миналото, настоящето и бъдещето
- Определете ключовите проблеми и избори

СТЪПКА 3
Задайте посока

- Развийте визията за бъдещето на вашата организация
- Приемете няколко подхода: Подход към проблемите, Подход към ситуациите
- Подход към целите, Подход към намиране на баланс
- Определете как да се движи организацията напред
- Създайте първоначална версия на вашия план

СТЪПКА 4
Подобрете и приемете плана

- Прегледайте и подобрете плана
- Приемете плана

СТЪПКА 5
Приложете плана на практика

- Приложете плана на практика
- Следете напредъка
- Правете промени
- Обновявайте периодично плана



ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - ЗАПОЧНЕТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ

КРИТИЧНИ ВЪПРОСИ

Критичните проблеми са най-важните въпроси (от 3 до 5), които трябва да решите. Идентифицирането на критични проблеми идва директно от вашия анализ на организацията, ситуацията и групите по интереси. Без да идентифицирате и разрешите тези проблеми, вероятно вашата организация няма да е успешна.

- *Критичните въпроси са основните проблеми през следващите няколко години.*
- *Това са проблемите, които трябва да бъдат решени, за да оцелее организацията и да се представя добре.*
- *Организацията ще има сериозни проблеми, ако не успеете да адресирате тези въпроси.*

Нашите критични въпроси са

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____

КЛЮЧОВИ ЦЕЛИ

Ключовите цели посочват къде искате да сте.

- *Директни отговори на критичните въпроси*
- *Отговори на очакванията на заинтересованите страни*
- *Какво трябва да направите, за да успеете.*
- *Реалистична, но значима, реална промяна*
- *Изявления за какво (а не как и защо)*

Целите трябва да бъде описани като завършено действие с един резултат и един фокус за всяка цел.

Основните ни цели са:

1. _____ 2. _____



СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Стратегическият план е документ, който указва посоката на отдела/ организацията. Процесът на разработване на план помага на мениджъра и екипа да излязат от ситуацията и да проверят къде са, къде искат да отидат и как да стигнат до там.

Ето някои практически стъпки за стратегическото планиране, които приложихме в нашата социална услуга в началото на годината.

- Прегледахме мисията (какво правим) и визията (защо правим това) на организацията и я свързахме със специфичните цели на нашия отдел. Целта на услугата ни е да подкрепим децата и младите хора да развият умения за независим живот. И така, тук намерихме допирни точки с мисията и визията на организацията.

- Тогава си помислихме за силните и слабите страни на нашата услуга. Какви неща направихме добре и кои бяха нашите неуспехи през последната година. Освен, че споделихме нашите емоции и желания, се постаряхме да бъдем искрени.

-Поставихме си цели и задачи за новата година. Аз направих график и ги разпределих в тримесечия.

- Заложихме индикатори за оценка на успеха (показателите трябва да бъдат реалистични и измерими). Повечето от индикаторите са количествени и са свързани с броя на бенефициентите, които получават определена услуга, броя на групите, които са обслужени и др.

-Определихме отговорни лица за изброените дейности (кой за какво отговаря).

-Насрочваме редовни срещи на екипа, специално насочени към прегледа на напредъка на нашия стратегически план.

Елмира Нешева

III. 5. АНГАЖИРАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ, според бизнес речника, са лице, група или организация, което/която има интерес към или е загрижено/а за дадена организация. Заинтересованите страни могат да засегнат или да бъдат засегнати от действията, целите и политиките на организацията. Някои примери за ключови заинтересовани страни са бенефициенти, директори, служители, правителство (и неговите агенции), членове на управителния съвет, федерации и общността, в която функционира организацията.

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ е набор от техники, които привличат положителните влияния и минимизират ефекта на отрицателните влияния.

То се осъществява в четири основни стъпки:

1. идентифициране на заинтересованите страни;
2. оценка на техния интерес и влияние;
3. разработване на планове за комуникация;
4. ангажиране и влияние.

ВИДОВЕТЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ включват:

- физически лица и групи, изпълняващи работата;
- лица и групи, засегнати от работата;
- партньори, финансиращи организации, федерации;
- законовите и регулаторните органи.

Всеки участник трябва да бъде класифициран според потенциалното въздействие, което има. Обикновено това се показва в матрица, която оценява интереса и влиянието на базата на скала с опростени стойности: ниско/средно/високо. Тези, които имат способността пряко да влияят върху резултатите или ползите, понякога се наричат ключови заинтересовани страни. Някои от критериите за приоритизиране /включване могат да са: интерес, влияние,

финансов дял, емоционална обвързаност и др. Предвид могат да бъдат взети и онези, които са в периферията, но все още са достатъчно важни, за да бъдат включени в кръга на заинтересованите страни.



След като сте отбелязали интересите на заинтересованите страни, трябва да ги подредите по важност. Тази стъпка ще задвижи стратегията ви за ангажиране на заинтересованите страни. Различни методологии предлагат различни начини за анализ на заинтересованите страни, като някои са сложни, а други много опростени. Един често използван подход е да се отбележи интереса и властта/влиянието на всяка група заинтересовани страни върху квадранти.

Квадрантите ще ви позволят да определите визуално относителната важност и нужди на заинтересованите страни. Започнете, като добавите имената на вашите заинтересовани страни в матрицата, където смятате, че пасват най-добре. Докато попълвате матрицата, можете да използвате различни цветове, за да напишете имената. Чрез цветно кодиране на имената на заинтересованите страни, всеки ще знае, че комуникацията с една или друга заинтересована страна може да се налага по-често или да включва повече обяснения.

ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ - ВАШИТЕ ПАРТНЬОРИ

Въпросите към ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ, които трябва да бъдат включени в оценката им са:

Име на заинтересованата страна	
Лице за контакт	<i>Телефон, имейл, уеб сайт, адрес</i>
Въздействие	<i>Какво е влиянието на проекта върху тях? (ниско, средно, високо)</i>
Влияние	<i>Какво влияние имат те върху проекта?(ниско, средно, високо)</i>
Какво е важно за заинтересованата страна?	
Как може заинтересованата страна да участва в проекта?	
Как би могла заинтересованата страна да блокира проекта?	
Стратегия за ангажиране на заинтересованите страни	

□ АНГАЖИРАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ НА ПРАКТИКА

Асоциацията "Парче щастие" започна своята дейност през 2012 г. и оттогава се разрасна и увеличи, както броя на младите хора, участващи в реализираните проекти, така и темите, с които се занимава. Ресурсите, включени в дейностите, се състоят както членове на персонала, така и доброволци на организацията.

Бъдещото развитие на организацията, преходът към друго ниво, участието в проекти с европейски средства, засиленото въздействие на организацията в местната общност, всичко това ни накара да осъзнаем, че се нуждаем от професионални ресурси, които могат да съветват членовете на персонала при намирането на най-добрите решения за бъдещата стратегия за развитие на организацията и в същото време да действат като посланици на нашата организация в местната общност. Следвайки тези наблюдения ръководният екип реши, че организацията трябва да има консултативен съвет.

Първата стъпка беше да се установят критериите за избор на членовете на консултативния съвет.

Започнахме да идентифицираме хора, които са много добре известни, уважавани, които са били много полезни на организацията и са ангажирани в обществения живот на общността.

Подготвихме покани и се свързахме с тях през декември 2017 г. На 12 януари 2018 г. се състоя първото заседание на тричленния състав на Консултативния съвет. Всички негови членове бяха важни партньори на нашата организация, участващи в социалния живот на общността на Плоещ. Установихме начина на работа и се договорихме да се срещаме два пъти годишно.

Андра Секретану

III. 6. ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ

В обществен контекст с постоянни промени има все по-голям натиск върху публичния и социалния сектор за въвеждане на политики за ефективно управление. С намаляващи ресурси, непрекъснато променящо се законодателство и общество, които предявяват все повече изисквания, мениджърите в сектора на организациите в обществена полза са изправени пред големи предизвикателства.

Стабилното финансово управление ви позволява да имате една устойчива и ефективна организация.

ПРОГНОЗИРАНЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ

Прогнозата за паричните потоци е финансова обосновка, която се опитва да покаже как се очаква паричните средства да влязат и излизат от дадена организация през следващ период от време.

Паричният поток може да се определи по два начина:

- Баланс на получените и изплатените парични средства за определен период от време
- Преместване на пари в или извън организацията.

Прогнозирането на паричните потоци се използва, за да се види дали прогнозните парични постъпления (входящи потоци) ще бъдат достатъчни, за да покрият планираните парични плащания (изходящи потоци). Организацията може да бъде печеливша или устойчива и въпреки това да има недостиг на пари. С други думи, прогнозирането на паричните потоци е инструмент, който ви помага да управлявате парите си, за да можете да плащате сметките си своевременно и да запазите вратите на вашия бизнес отворени.

БЮДЖЕТИРАНЕ

Създаването на бюджет е първият момент, в който на практика стартира финансовото управление. Бюджетът е списък на всичките ваши (месечни или годишни) разходи, организирани по категории. Бюджетът е инструмент, който ви помага да:

- проследявате всичките си разходи
- планирате бъдещето
- правите икономии, когато има нужда
- планирате разширяване
- реализирате печалба, ако има такава възможност

След като създадете бюджет, използвайте го, за да сравните планираните с действителните си разходи.

ОТЧЕТ НА ПЕЧАЛБАТА И ЗАГУБАТА/ ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ

Отчетът на печалбата и загубата/приходите и разходите е най-добрият инструмент, за да установите дали вашата организация или социално предприятие са устойчиви.

Този инструмент измерва приходите и разходите за период от един месец, тримесечие или година. С него знаете, дали сте покрили разходите си и разполагате с излишък от средства (и колко), или ако сте на загуба или сте реализирали печалба в социалния си бизнес.

Най-важният отчет за финансовото управление отчетът на печалбата и загубата/приходите и разходите. Той ще се отрази върху вашите решения относно процесите на закупуване, продажби и набиране на средства. Този отчет ще ви подсказва колко добре управлявате организацията си и ще ви даде информация за това, как да се разрастнете.

ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА -
СТАРТИРАЙТЕ ФИНАНСОВОТО
УПРАВЛЕНИЕ

1. Какъв е общият бюджет на вашата организация?

2. Колко от този бюджет съответства на административните разходи?

3. Можете ли да направите груб списък на източниците на доходи на вашата организация тази година, с приблизителни суми?

4. Имате ли ретроспективен анализ на източниците на доходи за поне две години назад?

5. Имате ли процедури за поддържане на връзка с донорите?

6. Вашата организация предприела ли е някакви инициативи за генериране на доходи чрез продажба на стоки и/или услуги? Ако отговорът е да, моля ги избройте. Ако отговорът е не, знаете ли дали инициативата носи печалба? Ако отговорът е не, какви видове дейности за генериране на доходи бихте искали да развиете?

ЗА ПАРИТЕ НА ПРАКТИКА

Финансовият компонент е много важен за всяка институция.

В нашия Hâîġa център през годините сме се научили да работим, за да живеем достойно, здравословно и балансирано. Понякога чуваме да говорят за нас, че не можем да създадем повече услуги, защото нямаме пари, но в нашия център вярваме, че финансовите ресурси са единствено основен ключ на успеха по отношение на организационния растеж.

Очевидно и без пари щеше да има стандарт за качество на предлаганите социални услуги. И все пак парите не правят всичко.

В нашата институция няхаме достатъчно пари, за да развием услугите на желаното ниво, но с помощта на Бог и формирането на истинско семейство успяхме да оптимизираме всички съществуващи ресурси в общността (човешки, интелектуални, природни и др.) и да създадем ефективно финансово управление.

Финансовият мениджмънт не се състои само в това как изразходвате средства, а включва и оптимизирането на процесите, елиминирането на разходите или инвестициите в софтуер или машини, с цел увеличаване производителността на работата или намирането на ресурси в общността, което помага да намалите някои разходи.

Отец Иларион Мата

III. 7. ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

В *"Images of Organisation"* Гарет Морган пише (2006, стр. 116): "Когато говорим за култура, обикновено имаме предвид модела на развитие, отразен в обществената система на знанието, идеологията, ценностите, законите и битовите привички". Понятието "култура" понастоящем се използва, за да се подчертае, че различните групи хора имат различен начин на живот. Според Гарет Морган организациите са културно явление, което се променя в зависимост от етапа на развитие на обществото. Организациите са мини-общества със собствена, ясно разпознаваема култура и субкултура.



Полезен модел за структурирано описание на организационната култура е **"Моделът на трите нива" на Ед Шайн**. В този модел едно ниво показва степента, до която

която определено явление е видимо за наблюдателя. На практика трите нива на модела на организационната култура понякога се представят като "модел на лука", тъй като той се основава на различни слоеве. Външният слой е доста лесен за приспособяване и лесно се променя. Колкото по-дълбоко е слойът, толкова по-трудно става да го променят.

Следващият преглед описва нивата и тяхното проявление:

АРТЕФАКТИ И СИМВОЛИ

Артефактите определят лицето на организацията. Артефактите включват всякакви материални, визуално или вербално установими елементи в дадена организация. Сградата, мебелите, етикетът на облеклото, шегите в офиса, всичко това са примери за организационни артефакти. Артефактите са видимите елементи в една култура и не само се виждат от служителите, но са видими и разпознаваеми и за външните лица.

ВЪЗПРИЕТИ ЦЕННОСТИ

Възприетите ценности са ценностите и правилата на поведение на организацията. Така членовете представляват организацията както пред себе си, така и пред другите. Това често се изразява в официални философии и публични изявления за идентичност. Понякога това може да бъде проекция за бъдещето - какви искат да станат членовете на организацията. Примери за това биха били професионализмът на служителите или мантрата "семејството на първо място". Възможно е да възникнат проблеми, ако лидерите не действат в съответствие с по-дълбоките негласни споразумения относно организационната култура.

ОСНОВНИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Основните предположения са дълбоко вградени в организационната култура, приемат се за очевидно и несъзнателно поведение по подразбиране, като същевременно представляват същността на културата. Тези предположения обикновено са толкова добре интегрирани в динамиката на офиса, че те трудно се разпознават отвътре.

☐ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА -
ОПОЗНАЙТЕ ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Отговорете на следните два въпроса във всяка секция¹¹ :

ТИПИЧНИ МОДЕЛИ НА ПОВЕДЕНИЕ

1. Ако на нашето работно място дойде нов човек, какво би му/й направило най-силно впечатление?
2. Как бихме определили взаимодействието между хората в нашата организация?

ВЪЗПРИЕТИ ЦЕННОСТИ

1. Какво казваме, че ценим в нашата организация?
2. Дали винаги се придържаме към тези ценности или понякога в това, което правим прозират и други ценности?

ОСНОВНИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

3. Какви виждания и нагласи приемаме за даденост?
4. Какви предположения, които стоят в основата на нашата работа, не подлежат на обсъждане?

РЕФЛЕКСИЯ

Кои аспекти от вашата култура мислите, че ви позволяват да правите нововъведения? Кои аспекти на вашата култура пречат или спират промените?



ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА -

ОПОЗНАЙТЕ ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА¹²

Аз съм _____ [*най-често срещаното лично име в компанията*] и съм толкова _____ [*емоция, преживяна от нови служители*] да се присъединя към _____ [*име на компанията*]. Тази сутрин влязох в _____ [*това, което наричате офис*] и първото нещо, което видях, беше _____ [*нещо, което може да видите само във вашата компания*]. Всеки казва, че е класически _____ [*името на компанията*], защото _____ [*защо*] моят мениджър ми показваше въжетата. Тя казва, че хората, които напредват тук са [*прилагателно*], [*прилагателно*], [*прилагателно*], но внимавайте за [*прилагателно*] хора - те носят проблеми с кариерата. Тя каза, че можеш да кажеш истински [*това, което наричаш някой, който работи във вашата компания*] по начина, по който те провеждат една среща. Тези срещи се провеждат като [*метафора за това, което са вашите срещи*], [*обяснение на метафората*]. Вчера се изгубих, опитвайки се да намеря тоалетната. Голям срам! Главният изпълнителен директор мина покрай мен и [*какво би направил вашият главен изпълнителен директор, ако види някой, който се скита по коридорите*]. Когато [*нещо, с което компанията ви е известна, че прави по различен начин*] се е случило, мислех, че е малко странно, но хората ми казват, че тук е много типично. На [*времето, когато можете да се съберете за някаква социална дейност*], всички се събрахме в [*социална дейност, в която хората биха могли да се включат във вашата компания*]. Знаете, че сте на събиране на _____ [*име на компанията*], когато [*история на легендарно нещо, което наистина се е случило*]. Мисля, че ако остана тук, това ще бъде заради [*най-доброто нещо за работа в компанията*], но ако напусна, това ще е защото [*най-често срещаната причина хората да напуснат компанията*] Надявам се, всичко да се нареди! Все едно човекът, който седи до мен ми каза: първото правило е [*нещо, което всички определят като важно*], но ако наистина искаш да успееш тук, не забравяй [*неписано правило, че всеки спазва*]

III. 8. СПРАВЯНЕ СЪС СЪПРОТИВЛЕНИЕТО

Съпротивлението срещу промяната се счита за положително, когато е в малки дози, тъй като осигурява голяма степен на поведенческа стабилност, както и предвидимост.

Смята се, че има благоприятно влияние върху вземането на решения, спомага за критичната оценка на наличните алтернативи и води до полезни дискусии относно жизнеспособността на различни идеи и стратегически алтернативи. Но, от друга страна, съпротивлението срещу промените пречи на напредъка на работата, защото създава ненужен хаос и проблеми с приспособяването.

Съпротивлението срещу промяната може да се прояви по различни начини. Съпротивлението срещу промяна може да бъде изразено по ясен начин, може да остане скрито, имплицитно, може да бъде незабавно или да бъде отложено във времето.

Индивидуалната устойчивост към промяната може да бъде класифицирана в следните категории:

РАЦИОНАЛНО И ИРАЦИОНАЛНО СЪПРОТИВЛЕНИЕ

Рационалното или ирационалното съпротивление срещу промяната може да бъде определено само като процес на възприемане. Ирационалното съпротивление срещу промените не е често споменавано в литературата, посветена на промяната. Оттук ирационалното съпротивление няма ясна дефиниция. Ирационалното съпротивление може да се усети или обикновено се изразява в различни поведенчески реакции. От друга страна, рационалното съпротивление срещу промените е подплатено с логически аргументи, обосновка или възвращаемост, което всъщност може да доведе до сбъждане на самата промяна.

ОБОСНОВАНО И НЕОБОСНОВАНО СЪПРОТИВЛЕНИЕ

Рационалното съпротивление срещу промяната може да бъде класифицирано като обосновано и необосновано съпротивление срещу промяната. Необоснованото рационално съпротивление срещу промяната обикновено е психологически по своята същност феномен и може да включва: скрито поемане на противоречиви ангажименти, може да се прояви като персонална несигурност или страхове или може да бъде просто убеждение, че промяната ще засегне личните идеали или култура. Необоснованото рационално съпротивление може да приеме следните форми, като страхът или заплахата са основните движещи сили:

- Страх от непознатото
- Страх от личен провал
- Страх да бъде определен като некомпетентен
- Страх от загуба на контрол над ситуацията
- Заплаха за личните ценности, принципи или философия
- Заплаха от евентуална промяна на статуса

Оправданото съпротивление се осъществява, когато съществува реална заплаха или страх и промяната се проявява в отрицателна форма. Няколко консултанти обясняват, че оправданото съпротивление има положителен ефект върху организацията. Членовете на организацията се противопоставят на неблагоприятните последици от промяната, а не на самата промяна. Негативните резултати от промяната могат да приемат следните форми:

- Промяната може да увеличи обема на работа
- Промяната може да повлияе на сигурността на работното място
- Промяната може да повлияе неблагоприятно на мрежата от социални контакти на служителя
- Наличието на ресурси за осъществяване на промяната е недостатъчно. Следователно срещу промяната има съпротивление.
- Необходимостта от промяна не е толкова неотложна или важна.

□ КАК ДА РАЗПОЗНАЕМ СЪПРОТИВЛЕНИЕТО

Отклоненията¹³ могат да бъдат движещата сила на развитието на социалните системи и да са положителни, когато помагат на замразените норми и правила да се доближат до реалността. Те ни принуждават да преразгледаме възприятията, анализа на ситуацията, целите и решенията.

Отклоненията винаги са признаци на съпротивление. Но и много други ситуации показват съпротивление. Съпротивление имаме когато:

- работата се отлага поради нежелание да бъде свършена
- се избягват конфликти
- не са изяснени нерешени ситуации
- напрежението се избягва
- определени проблеми са видимо пропуснати
- има проблеми, които изискват незабавно решение
- се прокрадват настроения като скука и безполезност
- не е споделена важна информация
- са налични тълкувания, оправдания, обвинения, обяснения, извинения
- откритите тайни вече не са достъпни
- внезапно (отново) се появят психосоматични оплаквания
- несвързани изявления се представят като реални факти на фактическото ниво

"Но да се борим срещу съпротивлението също означава да позволим нещо невъзможно да остане невъзможно, да не го направим възможно, да се признае съпротивата, да се приеме и да се допусне невъзможността".

*Мария Майце-Егер в същото издание, 1998 (ed.):
240th*

□ СПРАВЯНЕ СЪС СЪПРОТИВЛЕНИЕТО¹⁴

Стъпка 1 : Определете каква е формата на вашето съпротивление. Задачата е да запишете признаците и да формулирате собствените си възприятия в думи. Вярвайте на очите си повече отколкото на ушите си! Потърсете разяснителните фрази и повторения! Слушайте себе си и се доверете на себе си!

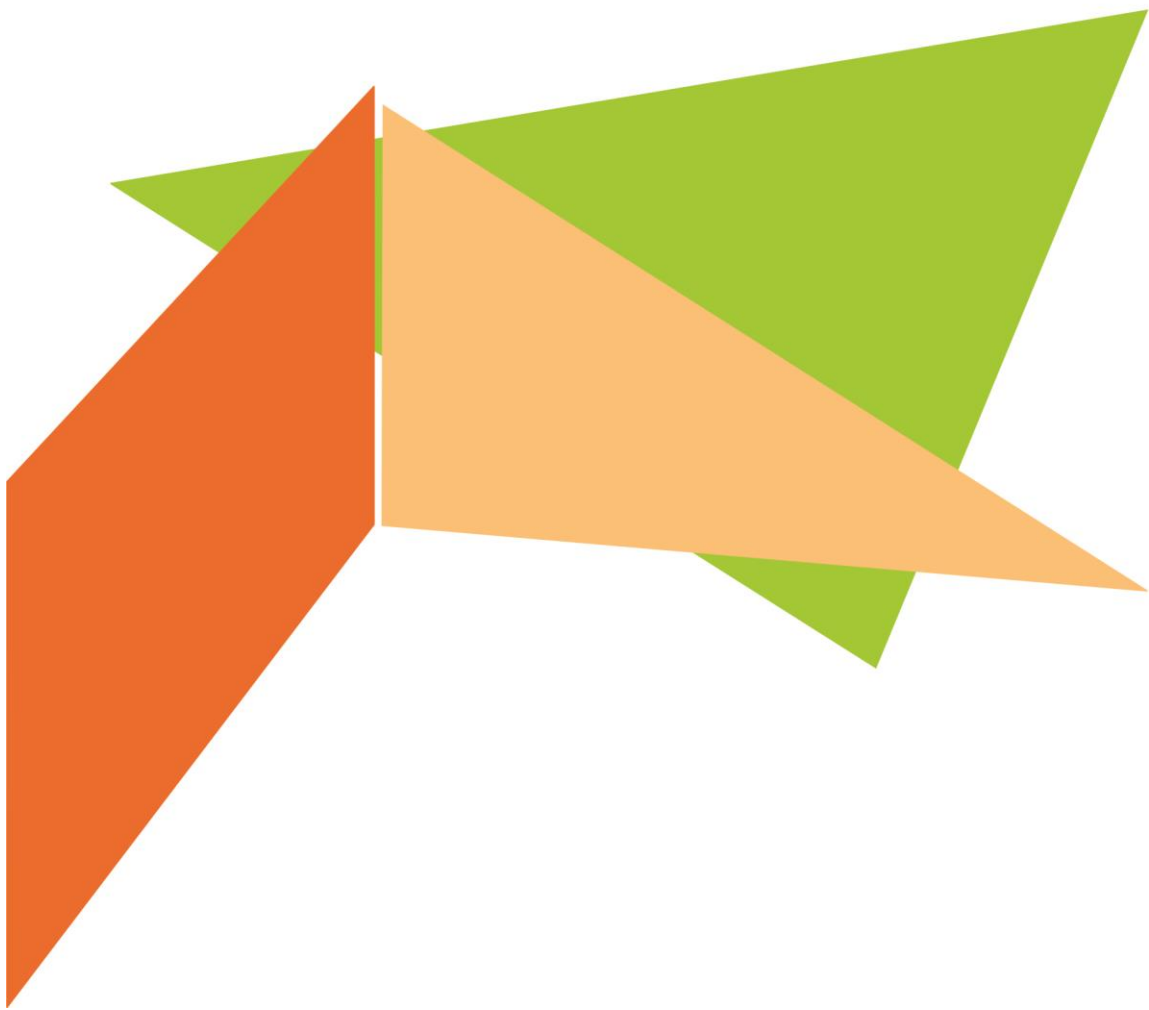
Стъпка 2: Опишете безпристрастно, без да давате критични оценки, каква е формата на съпротивлението. Този процес се нарича "назоваване на съпротивление"...

Ако възникне съпротивление в тази форма	Преименувайте съпротивлението по начин, подобен на някой от следните
Клиентът избягва да поеме отговорност за проблема или решението.	Те не виждат себе си като част от проблема.
Те са затрупани с подробности.	Давайте повече подробности, отколкото е необходимо. Как бихте описали проблема с няколко думи?
Отговорете с една дума.	Отговорите ви са оскъдни. Можете ли да кажете повече?
Клиентът променя темата.	Темата продължава да се променя. Можем ли да се съсредоточим върху една област?
Покорство.	Очевидно сте готови да направите всичко, което предлагам. Не знам какво наистина чувствате.
Тишина.	Вие сте много тих/а. Не знам как да тълкувам мълчанието ви.
Настояване за намиране на решение.	Твърде рано е за намиране на решения. Аз все още се опитвам да разбера какъв е проблема изобщо/защо ...
Атака	Питате много интензивно какво правя. Изглежда сте разстроен за нещо

Стъпка 3: Не говорете повече. Оставете в напрежение и дайте на своя събеседник възможност да отговори на вашето демонстрирано съпротивление.

СТЪПКА 4

**СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ
И ВЪЗДЕЙСТВИЕ**



ВЪВЕДЕНИЕ

Първият урок за това как да създадете социални иновации и въздействие е, че можете да подобрите само това, което измервате. Въздействието е мерилото на социалните услуги (доколко резултатите докосват и променят живота на хората към по-добро).

Бъдете иновативни, за да повишите въздействието от това, което правите. Иновациите непрекъснато подобряват начина ви на въздействие, като "крадете" идеите/методологията/експертизата на други хора, понякога на други отрасли, които не са свързани със социалните услуги, но са адаптирани към вас и вашата организация.

Те изискват набор от различни умения и компетенции в създаването на организационна култура на иновациите и измерване на въздействието:

- Осигурете и развивайте качество
- Инициирайте и организирайте прилагането на смислени промени
- Оползотворявайте свободното пространство
- Развийте контекст за учене

За да можете да въвеждате иновации, трябва да си позволите да се провалите и да се учите от всеки провал. Неуспехът не е спънка, а начин за тестване и подобряване на идеите. Това е естественият начин на учене и общ процес в организационното развитие.

Тази глава е посветена на инструментите, които могат да ви помогнат да:

1. предоставяте качествени услуги, които добавят реална стойност за клиентите
2. комуникирате ефективно резултатите от социалните услуги
3. прилагате принципите и процесите на управление и управление на качество
4. създавате организационна култура на иновациите и ученето.

IV. 1. ОБЩИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА КОНТРОЛ НА КАЧЕСТВОТО И РАЗВИТИЕТО¹⁵

КАЧЕСТВОТО Е КОНЦЕПЦИЯ

"В Управлението на качеството „качеството“ е показател. То обозначава резултата от сравнението между две състояния на разглежданата единица. Качеството като техническо понятие не е самото условие, като [...] в немския език, или дори не особено добро състояние. [...] Първото условие се определя за изпълняваната единица. В опростена форма то се нарича "изпълнено условие". То само помага при отчитане на характеристиките на интерес по отношение на качеството. Първото условие по този начин е съвкупността от всички характеристики на разглежданото качество и техните стойности и как са били приложени. Второто условие е условието „база за сравнение“. Това е необходимо условие. То се нарича "изискване за качество" и е съвкупността от всички индивидуални изисквания, които се разглеждат, и техните стойности. Определението за качество като технически термин е следното: Въведеното състояние на една единица по отношение на изискваното качество"(Geiger, 2001, стр. 801)

В случая на социални организации е полезно да се разграничат три нива на качество за постоянно подобрене. Техните характеристики трябва да бъдат описани и оценени.

КАЧЕСТВО НА РЕЗУЛТАТИТЕ:

Резултати, постигнати чрез мерки и действия (спазване на бюджетната рамка) Показатели:

- Степен на изпълнение на услугата според заданието
- Удовлетвореност на заинтересованите страни
- Удовлетвореност на служителите
- Документиране и контрол на резултатите

КАЧЕСТВО НА ПРОЦЕСА:

Съществуващи работни потоци (включително съответните административни и организационни процеси) за предоставяне на услуги

Оценка, съответно, измеримост на процеса на предоставяне на услуги

КАЧЕСТВО НА СТРУКТУРАТА:

Съответстващи организационни рамки

- Правна рамка
- Организационна и административна структура
- Персонал: (постоянни длъжности, квалификации)
- Оборудване на помещенията: ...
- Финансиране
- Предвидена рамка:
 - v Задание и структура на услугата
 - v Потребности и изисквания на целевите групи
 - v Обсег

Обобщено в:

- v формулировката на целите на организациите
- v концепцията на организацията/иите
- v необходимото сътрудничество с други участници

□ ИЗМЕРВАНЕТО НА КАЧЕСТВОТО НА УСЛУГАТА НА ПРАКТИКА

Този въпросник може да се използва за измерване на качеството на услугата в рамките на собствената организация. За тази цел тя трябва да бъде адаптирана към специфичните нужди на организацията. Респондентите отразяват степента, в която те са или не са съгласни с определено изявление в петцифрена скала¹⁶

ПОВЕДЕНИЕ/ВЪНШЕН ВИД (= ВЪНШЕН ВИД НА ОРГАНИЗАЦИИ И ОБОРУДВАНЕ, НА СЛУЖИТЕЛИ И НА ПЕЧАТНИ ПРОДУКТИ)

1. Отличната организация използва модерно оборудване и мебели.
2. Пространството на една отлична организация изглежда добре подредено.
3. Служителите на отлична организация са с чист и спретнат външен вид.
4. В отлична организация всички инструменти и оборудване, използвани за дадена услуга, са в чисто и оперативно състояние.

НАДЕЖДНОСТ (= СПОСОБНОСТ ЗА НАДЕЖДНА И ТОЧНА ДОСТАВКА НА ОБЕЩАНАТА УСЛУГА)

5. Ако отлична организация се съгласи да направи нещо до определен краен срок, това споразумение се спазва.
6. Ако клиентът има проблем, отличната организация проявява интерес към ситуацията и отдаденост на решаването на този проблем.
7. Служителите на отличната организация предоставят коректно услугата още от първия опит.
8. Отличната организация спазва точно договорени крайни срокове за услугата.
9. Отличната организация настоява за коректни документи (напр. документация, договори).

ОТЗИВЧИВОСТ (= ГОТОВНОСТ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА КЛИЕНТИ И ЗА БЪРЗО ОБСЛУЖВАНЕ)

10. Отличната организация дава информация на своите клиенти, кога ще бъде предоставена услуга.
11. Служителите на отличната организация реагират незабавно.
12. Служителите на отличната организация са винаги готови да помагат на своите клиенти.
13. Служителите на отличната организация никога не са прекалено заети, за да отговорят на исканията на своите клиенти.

КОМПЕТЕННОСТ/АВТОРИТЕТ (= СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ЗНАНИЯ И ВНИМАТЕЛНО ПОВЕДЕНИЕ, КАКТО И СПОСОБНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ДА ВДЪХВАТ ДОВЕРИЕТО)

14. Поведението на служителите на отличната организация вдъхва доверие на клиентите.
15. Клиентите на една отлична организация се чувстват сигурни.
16. Служителите на отличната организация постоянно се държат уважително и учтиво към своите клиенти.
17. Служителите на отличната организация могат да използват своите специализирани знания, за да отговорят на въпроси на своите клиенти.

ЕМПАТИЯ (= ЗАГРИЖЕНОСТ НА ЕДНА ОРГАНИЗАЦИЯ ЗА ВСЕКИ КЛИЕНТ)

18. Отличната организация се грижи индивидуално за всеки клиент.
19. Отличната организация има работно време, което отговаря на изискванията на всички свои клиенти.
20. Служителите на отличната организация посрещат внимателно своите клиенти .
21. Отличната организация се грижи за интересите на своите клиенти.
22. Служителите на отличната организация разбират проблемите на своите клиенти.

IV. 2. ВЪЗДЕЙСТВИЕ

СОЦИАЛНА ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ

Социалната възвръщаемост на инвестициите ¹⁷ е рамка за разбиране, измерване и управление на резултатите от дейността на организацията. Тя може да обхваща всички видове резултати - социални, икономически и екологични - но се основава на включването на заинтересованите страни в определянето на кои резултати са от значение.

ПРИНЦИПИТЕ НА СОЦИАЛНАТА ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИ

Съществуват седем принципа на социалната възвръщаемост, които стоят в основата на начина, по който тя трябва да се използва:

- 1. Включете заинтересованите страни.** Заинтересованите страни трябва да бъдат информирани какво и как се измерва и оценява.
- 2. Разберете какви са промените.** Говорете за това как се създава промяната и оценете процеса посредством събраните доказателства, като отчитате положителните и отрицателни промени, както и онези, които са преднамерени и непреднамерени.
- 3. Оценявайте нещата, които са важни.** Използвайте финансови експерти, за да определят стойността на резултатите.
- 4. Включете само това, което е материално.** Определете каква информация и доказателства трябва да бъдат включени в отчетите, за да дадат истинска и достоверна представа, така че заинтересованите страни да могат да направят разумни заключения относно въздействието.
- 5. Не претендирайте прекалено много.** Организацията трябва да претендира само за нещата, за чието създаване са отговорни.
- 6. Бъдете прозрачни.** Демонстрирайте базата, на която анализът може да се счита за точен и справедлив. Покажете, че той ще бъде докладван и обсъждан със заинтересованите страни.

7. Проверете резултата. Осигурете подходяща независима проверка.

КАК ПРОВЕЖДАТЕ АНАЛИЗ НА СОЦИАЛНАТА ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИ?

Извършването на анализ на социалната възвръщаемост на инвестиции включва шест етапа:

- 1. Определяне на обхвата и определяне на основните заинтересовани страни .** Важно е да имате ясни граници за това, какво ще обхваща вашият анализ на социалната възвръщаемост на инвестициите, кой ще участва в процеса и как.
- 2. Набелязване на резултатите.** Чрез ангажиране на заинтересованите страни ще разработите карта на въздействието (наричана също теория на промяната или логически модел), която показва връзката между вложеното, продуктите и резултатите.
- 3. Доказване на резултатите и определянето на стойността им.** Този етап включва намиране на данни, които да докажат резултатите и след това да бъде определена паричната им стойност.
- 4. Установяване на въздействието.** Онези аспекти на промяната, които така или иначе биха се случили или са резултат от други фактори, трябва да бъдат извадени от анализа.
- 5. Изчисляване на социалната възвръщаемост на инвестициите .** Този етап включва калкулирането на всички печалби, изваждане на негативите и сравняване на резултата с инвестицията. Това е и мястото, където чувствителността на резултатите може да бъде тествана.
- 6. Отчитане, използване и прилагане .** Тази жизненоважна последна стъпка включва проверка на доклада, споделяне на констатациите със заинтересованите страни и обсъждането им, както и прилагане на добрите резултати.

□ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ИСТОРИИТЕ, ЗА ДА ПРЕДСТАВИМ ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

За да постигнете по-голям ефект, представяйки въздействието на социалните услуги, които предоставяте, използвайте техниката за разказване на истории. Това е така, защото **историите са автентични, те създават връзка и се запомнят лесно** .

Етапи на анализ на историята, която ще изберете¹⁸ :

1. Определете типа история въз основа на класификациите на историята, типове герои, , сюжетна линия и темите, които са най-представителни за имиджа на вашата организация/проект и целевата аудитория
2. Оценете емоцията, която историята предизвиква. Кои истории могат да помогнат да увеличите въздействието си? Историите могат да открият нови перспективи пред целевата ви аудитория и да повлияят на тяхното отношение и поведение.
3. Разгледайте фантазиите, желанията и пожеланията, вградени в историята.
4. Стремете се да покажете на участниците смисъла и стойността на историята.

Добрата история:

- Има добре дефинирани герои (разкажете ни не само за това, което говорят и чувстват, но и за това какво правят, как го правят, какво мислят и как изглеждат)
- Има напрежение/конфликт, диалог, носи емоция, описва действие
- Показва, че именно вие сте нейния автор.
- Има сцени, като филм е, има кинематографична композиция.

□ РАЗКАЗВАНЕТО НА ИСТОРИИ ЗА ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПРАКТИКА

Историята на нашата организация започва, когато две жени се срещат във Варна в края на 1994 година. Едната от тях има успешна компания и е майка на три деца, две от които с тежки умствени увреждания. Другата е директор на общинската служба за социални услуги. След повече от 15 години борба за по-добро лечение и образование на децата си, с много скромна подкрепа от страна на институциите и общността, майката е убедена, че родителите трябва да се обединят. Другото нещо, в което също вярва е, че един такъв родителски колектив ще се нуждае от административно ръководство, за да бъде по-влиятелен. Така тя отива при дамата от общинската служба за социални услуги и ѝ разказа историята на семейството си. Тя ѝ разказва всичко: за това как е сама в борбата за живота на децата си; за това как съседите я наричат "инкубатор за повредени бебета"; за това, че не получава подкрепа, когато се опитва да възпитава в децата си умения за независим живот; за чувството на отчаяние, когато мисли за тяхното бъдеще. Тогава тези две жени си представиха среда, която подкрепя хората с умствени увреждания и техните семейства чрез подходящи услуги в общността; законодателство, което стимулира промените, за да направи тази среда по-добра за хората с умствени увреждания; обединение на усилия на всички заинтересовани страни и промяна в нагласите на обществото: от отхвърляне към приемане.

С това срещата приключи. И съвместна работа за създаване на тази мечтана среда започна. В продължение на почти 25 години дамите са постигнали повечето от мечтите на организацията. Те продължават, заедно с други хора, да следват новите мечти, които ги обединяват.

Таня Момчева

IV. 3. ПРОЦЕСЪТ НА УЧЕНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Терминът "организационно учене" беше създаден от Х.А. Саймън преди повече от четири десетилетия. Книгата на П. П. Синге "*Петата дисциплина*" (1990 г.) отново върна този термин в употреба.

Организационното учене е широко дефинирано като учебен процес в организациите, който включва взаимодействието между индивидуалните и колективните (групови, организационни и интер-организационни) нива на анализ и води до постигането на целите на организациите.

Целта му винаги е **адаптирането и развитието на процесите и структурите по отношение на съществуващите ориентации** (цели, визии, ръководни принципи, всяка от които може да бъде вербализирана или подсъзнателно възприета).

Освен това се предполага, че то създава знания, които са от полза за компанията.

Как е организиран процесът на учене в организациите, съответно в компаниите?

- Отделните хора учат и използват знанията си в компанията.
- Елитите, групите в компанията учат и по този начин се превръщат в носители на определени видове знания. Това се отразява в процесите и структурата на компанията.
- Компаниите/организациите като цяло развиват структури, процеси и знания. Това може (и се предполага) да доведе до развитието на различни структури на познанието в компанията (специализирани знания, ...)

Определение: Организационно развитие - организационно учене

Организационно развитие	Организационно учене
Промяната като специален случай	Промяната като обичаен случай
Промяната като отделен проблем	Промяната като част от процеса
Пряк контрол върху промяната	Непряк контрол върху промяната
Промяна от експерти - принадлежащи към организацията и нейните членовете като клиенти	Промяната като обща и изчерпателна компетентност на дадена организация

Изграждане на блокове на организационно обучение

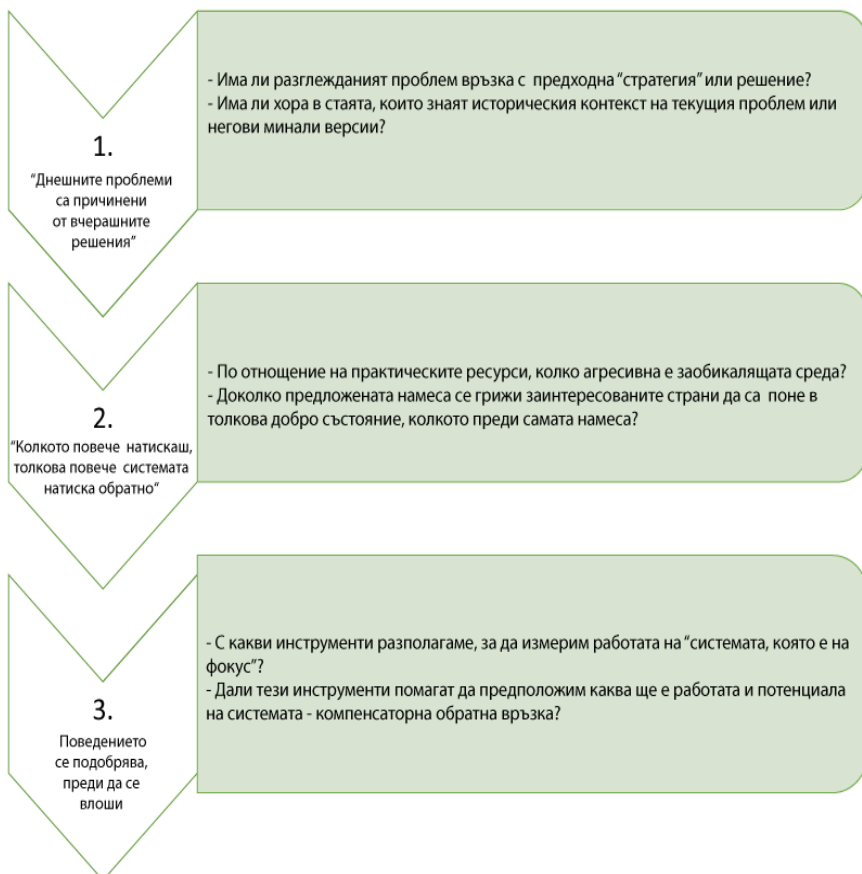
Развитието на процесите на учене в организациите, както и нейното стратегическо организационно развитие се състоят от следните градивни елементи:

- Развитие на човешките ресурси
- Развитие на екипа
- Управление на знанието
- Организационно развитие



☐ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - КАК ДА НАБЛЕГНЕМ НА УЧЕНОТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Питър Сендж разработва 11 закона, които подкрепят процеса на учене в организацията. По-долу можете да намерите въпроса, който да ви помогне да рефлексирате върху три от тези закони, когато разработвате стратегически решения.



□ ХРАНА ЗА РАЗМИСЪЛ НА ЛИДЕРА - КАК ДА НАБЛЕГНЕМ НА УЧЕНОТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

"Не е случайно, че в повечето организации процесът на учене не е добре организиран." Начинът, по който те са проектирани и управлявани, начинът, по който са дефинирани работните позиции и най-важното, начинът, по който всички сме научени да мислим и да си взаимодействаме (не само в организациите, но и в по-широк смисъл), създава основни пречки пред ученето. Тези пречки действат въпреки усилията на умните, ангажирани хора. Често пъти колкото по-усилно се опитват хората да решат проблемите, толкова по-лоши са резултатите. Ученето се случва, въпреки тези пречки, макар те в известна степен да се просмукват във всички организации." Питър Сендж

За да се премахнат препятствията пред ученето, първата стъпка трябва да бъде идентифицирането на следните 7 пречки пред ученето:¹⁹

"АЗ СЪМ МОЯТА ПОЗИЦИЯ".

"Ако хората в организациите се концентрират само върху собствената си позиция, те едва ли ще се чувстват отговорни за постигнатите резултати, чрез комбинирането на всички позиции. В случай на разочароващи резултати се предполага, че някой друг е прецакал работата."

"ВЪНШНИЯТ ВРАГ"

„Синдромът на "външния враг" всъщност е вторичен продукт на идентифицирането със собствената си позиция и системния мироглед, който то създава."

"НАПАДЕНИЕТО Е НАЙ-ДОБРАТА ЗАЩИТА" ИЛИ ИЛЮЗИЯТА ЗА КОНТРОЛ

"Реалната активност е свързана с осъзнаването на начина, по който човек допринася за проблема. Това е резултат от рационалното мислене, а не от нашето емоционално състояние."

"ФОКУСИРАНЕТО ВЪРХУ СЪБИТИЯТА"

Концентрацията върху събитията доминира разговорите в организациите: данни за продажбите, бюджетни съкращения и т.н. Иронията е, че в наше време основните заплахи за оцеляването не са причинени от внезапни събития, а от бавни и коварни процеси. [...] Не е възможно да се насърчи генериращо учене, ако мисленето на хората се управлява от краткосрочни събития."

"ПРИТЧАТА ЗА ВАРЕНАТА ЖАБА"

"Ако искаме да се научим да разпознаваме бавните, постепенни процеси, трябва да забавим темпото и да отделяме по-голямо внимание на фините процеси, а не само на драматичните събития".

"ИЛЮЗИЯТА, ЧЕ УЧИМ ОТ ОПИТА"

"Основната дилема за ученето в организациите: Научаваме най-много от опита, но често не откриваме какъв е ефекта от нашите най-важни решения. [...] Ако циклите траят по-дълго от една или две години, е особено трудно да бъдат разпознати и да се учим от тях."

"МИТЪТ ЗА РЪКОВОДНИЯ ЕКИП"

"В челните редици на борбата срещу тези проблеми и препятствията за учене е "ръководният екип" - сбор от интелигентни, опитни ръководители, които представляват много различни функции и отдели на организацията. Заедно те трябва да разрешат сложните, многофункционални казуси, които създават проблеми за организацията."

IV. 4. НАСОКИ ЗА ПРЕМАХВАНЕ НА ПРОПАСТТА МЕЖДУ ЗНАНИЕТО И ДЕЙСТВИЕТО

Защо толкова много обучения, мениджърски консултации, книги и статии създават толкова малко промяна в това, което мениджърите и организациите всъщност правят? Това беше основният въпрос в книгата на Джефри Пфефер и Робърт Сътън - двама професори от Харвардския бизнес колеж: "Пропастта между знанието и действието: Как умните компании превръщат знанието в действие²⁰."

Книгата обяснява защо толкова малко компании прилагат достатъчно от това, което знаят. Една от основните им препоръки беше:

- да се ангажираме по-често в добре обмислени действия;
- да прекарваме по-малко време в самоцелни размишления и разговори за организационните проблеми.
- да предприемаме действия, с които "ще генерираме опит, от който можем да се научим".

ЗАДАЙТЕ СИ ВЪПРОСА "ЗАЩО" ПРЕДИ ДА ПОПИТАТЕ "КАК"

Философията и общите насоки са важни = Защо? Фокусирайте се върху въпроса "Защо" преди да попитате "Как" (подробни практики, инструменти, техники)

ПОЗНАНИЕТО ИДВА С ОПИТА И С ТОВА ДА УЧИШ ДРУГИТЕ КАК ДА ПРАВЯТ НЕЩО.

Развийте на по-задълбочено ниво разбирането си за познанието.

ДЕЙСТВИЕТО ИЗИСКВА ПОВЕЧЕ ОТ ЕЛЕГАНТНИ ПЛАНОВЕ И КОНЦЕПЦИИ

Действайте дори, ако не сте имали време да планирате напълно действието.

НИЩО НЕ СЕ СЛУЧВА БЕЗ ГРЕШКИ.

Простете неуспеха. "Провалът в разумни граници никога не трябва да се приема с гняв". Страхът довежда до пропуски в знанието, така че го прогонете от съзнанието си.

ПАЗЕТЕ СЕ ОТ ФАЛШИВИТЕ АНАЛОГИИ: БОРЕТЕ СЕ С КОНКУРЕНЦИЯТА, А НЕ ЕДИН С ДРУГ.

Изберете сътрудничеството и кооперирането, а не конкуренцията.

ИЗМЕРЕТЕ КАКВО ИМА ЗНАЧЕНИЕ. ИЗМЕРЕТЕ КАКВО МОЖЕ ДА ВИ ПОМОГНЕ ДА ПРЕВЪРНЕТЕ ЗНАНИЕТО В ДЕЙСТВИЕ.

Използвайте стратегия, която всеки може да разбере, заедно с няколко ключови мерки, които рутинно да се проследяват. Фокусирайте се върху оценка на процеса посредством измерване на резултатите.

КАКВО ПРАВЯТ ЛИДЕРИТЕ, КАК ПРЕКАРВАТ ВРЕМЕТО СИ И КАКВИ РЕСУРСИ ОТДЕЛЯТ

Лидерите създават среда, подсилват норми. Те помагат да се определят очакванията чрез това, което правят, а не само чрез техните думи.

IV. 5. ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ НА БЪДЕЩЕТО

1. Всички служители са предприемачи:

- Те поемат определен "случай" от началото до края.
- За целта те получават цялата необходима информация, ресурси и компетенции.
- За целта се определят служебни граници.
- В работата си те често са директни конкуренти на други (вътрешни или външни) доставчици.

Водещ принцип: "Направете, както ви е казано, направете го, без да ви е казано или не правете каквото ви се каже - стига да го направите в полза на компанията!"

2. Всеки служител винаги е член на поне един мултифункционален екип.

3. **Взаимосвързаните партньорства**, съюзи, съвместни предприятия (с клиенти, доставчици, конкуренти ...) заместват егоцентричността на компанията (и областите ѝ на работа).

4. Необходима, желана и структурно предназначена **независимост, индивидуална отговорност** и самостоятелно действие.

5. **Ученето е новата форма на работа**, сърцето на производителността, а не отделна, ограничена дейност ("ученето в организацията").

6. Организацията са структурирани като мрежи:

- хоризонтална йерархия
- висока степен на независимост на отделните организационни единици
- висока степен на разнообразие на организационните форми, в зависимост от местоположението
- общо насочване на целите, принципите и стратегиите

7. Комуникацията и информацията са алтернативи на йерархията.

8. Всеки един служител е наясно, че с ежедневната си работа допринася за **по-дълбокия смисъл и общия интерес** на организацията (мисията е обвързваща, задължителна и витална).

9. **Самостоятелността на единицата** е основен **структурен модел** .

10. Всяка организация е наясно, че се опитва да действа в потенциално **безкраен спектър от възможности** .

11. Ефективното лидерство и управление се занимават главно с **предизвикателството на иновативното** (ре-) структуриране на всяка единица по начин, ориентиран към бъдещето.

12. **Бързото и евтино боравене с бизнес процедури**, насочени към външни клиенти, гарантира оцеляването.

IV. 6. СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ

Управлението на иновациите обхваща всички стратегически, средносрочни и оперативни задачи, необходими за ръководството, планирането, организирането и контрола на иновационните процеси в една организация (според Sabisch, 1991).

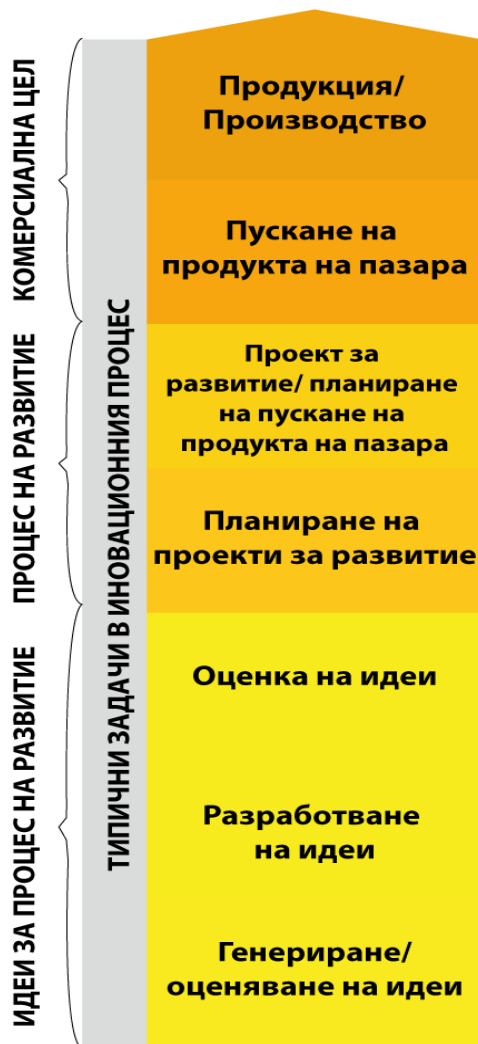
КЪДЕ Е ВЪЗМОЖНА ИНОВАЦИЯТА?

	Продукти	Процеси
Неосезаеми	Услуги за поддръжка на продукти	Организационни концепции
Осезаеми	Продукти	Технология на процеса (техники, процедури, IT)

Социалните иновации могат да бъдат "тълкувани като процес на колективното съзидание, в който членовете на определена колективна единица се учат, измислят нови правила за социалната игра на сътрудничество и на конфликти или, с една дума, нова социална практика, и в този процес те придобиват необходимите познавателни, рационални и организационни умения" (Crozier and Friedberg 1993: 19).

Социалните иновации, които се разглеждат като иновации на социални практики, са (разглеждани по отношение на техния качествен аспект) основна част от социологията.

Поради това - за разлика от техническите нововъведения - не само могат да бъдат анализирани, но и да бъдат породени и (съ-)оформени, ориентирани към социалната практика. Те налагат размисъл върху структурата на социалните отношения (Howaldt, J. / Schwarz, M. (2010).



□ УПРАЖНЕНИЯ ЗА ИНОВАЦИИ

Ако искате вашият екип да притежава култура на иновациите, накарайте го да направите някои упражнения по време на екипните срещи, като по този начин поощрявате иновациите²¹.

100 УПОТРЕБИ

След 10 минути групите трябва да дадат 100 идеи за употребата на разни неща (стари вестници, неизползвани кутии за пица и т.н.). Това упражнение загрява групата и намалява задръжките, за да могат всички да споделят своите идеи в екипа си.

Това упражнение насърчава екипите да използват всяка постижима идея, която членовете предлагат, за да достигнат поставените цели. Това също така учи колко е важно да се работи по осъществяването на идеите на другите.

АЗ ИСКАМ

Иновациите трябва да разрешат даден проблем. От участниците се изисква индивидуално да помислят за проблем или конфликт, с който знаят, че се сблъскват хората. След това участниците са приканени да формират отбори с от 3 до 5 човека, за да обсъдят всяка от идеите си и да решат кой проблем може да бъде решен най-добре с телефонно приложение. След това групата е поканена да илюстрира интерфейса на приложението на голям (с размер плакат) постер, който представлява скица на телефона и да го сподели с останалите групи.

Това упражнение показва, че идеите стават по-добри, ако членовете работят индивидуално в началото и след това споделят с екипа. Той също така показва, че най-добрите иновации разрешават реални проблеми.

□ КОГАТО ИНОВАЦИИТЕ И СТРАТЕГИЯТА СЕ СРЕЩАТ В ПРАКТИКАТА

Най-големият проект на нашата организация беше създаването на Дневен център за възрастни хора с увреждания във Варна. Сградата е дадена на асоциацията, за да създаде такава услуга в общността - сграда, която на практика беше разрушена, но се намира на много приятно и лесно достъпно място в Морската градина.

При завършването на обновяването основната идея беше да се създаде център за обучение в занаяти и социално кафене, където хората с умствени увреждания да могат да работят и да посрещнат хората от общността и туристите във Варна. Тогава екипът ни се изправи пред реалността, че такъв център трудно ще оцелее без постоянно финансиране. И така се зароди идеята да кандидатстваме за държавно финансиране и да управляваме центъра като услуга, делегирана от държавата.

Екипът трябваше да изостави първоначалната визия за Дневен център "Ривиера", което доведе до съмнения и безпокойство за бъдещето.

От една страна екипът трябваше да остави идеята да създаде новаторски общностен център, а от друга страна, все още нямаше примери за такива услуги, делегирани от държавата в България, така че трябваше да бъде един от първите, които поеха по трудния път на учене чрез проба и грешка.

Направихме някои значителни промени на системно ниво и по отношение на пилотните практики. Така например през първите две години центърът бе официално управляван от общината и ръководен от екипа на асоциацията. Стъпка по стъпка бяха въведени новата структура и новите работни практики.

През годините екипът доказва, че има експертиза за управление и прилага една от най-добрите практики за социално обслужване на хора с умствени увреждания в нашия регион, която е и обратна връзка от нашата община и Агенцията за социално подпомагане.

Днес, когато сме в тази стабилна ситуация, нашият екип възнамерява да се върне към първоначалната си мечта за Дневен център "Ривиера". Скоро ще настъпят нови промени.

Таня Момчева

КОНКОРДИЯ Румъния е независима, неправителствена организация, която през последните 26 години има за задача да подкрепя социалната, семейната, училищната и професионалната (ре) интеграция на деца, младежи и семейства в неравностойно положение към по-независим и автономен живот. Нашите проекти се изпълняват в Букурещ, Плоещ и Арикеший Рахтивани, като всяка година над 500 деца и младежи и 1500 възрастни се включват в тях.

За повече информация посетете www.concordia.org.ro

КОНКОРДИЯ България е организация с нестопанска цел, създадена през 2007 г., която осигурява подкрепа на деца, младежи и семейства от маргинализирани групи и общности. Организацията предоставя осем различни социални услуги, насочени към над 120 деца и младежи - резидентни грижи, дневен център и работа в общността. Екипът на КОНКОРДИЯ България има 40 служители, социални работници, учители, психолози, мениджъри и помощен персонал и се подпомага от външни консултанти и доброволци.

За повече информация посетете www.concordia.bg

Образователен център „Кардинал Кьониг Хаус“ , Австрия е частна компания. Известен като "Център за социално обучение" от 1967 г. , а през 1999 г. получил търговското име "Кардинал Кьониг Хаус", центърът предлага богата гама от курсове, лекции и семинари. Организацията има 47 служители и 32 доброволци.

За повече информация посетете <http://www.kardinal-koenig-haus.at>

Академията за социален мениджмънт (ASOM) е основана през 1984 г. и е част от Образователния център „Кардинал Кьониг

Хаус“. Той е един от най-старите и уважавани центрове за образование и обучение на лидери в сектора на социалната и здравната грижа. Четиричленният екип на ASOM, заедно с над 30 опитни обучители, гарантира професионално обучение.

За повече информация посетете www.sozialmanagement.at .

Академия "КОНКОРДИЯ" е разработена с цел личностно и професионално обучение и развитие на екипа на КОНКОРДИЯ, работещ в рамките на организацията. През 2016 г. Академия "КОНКОРДИЯ" стартира процедурите за сертифициране на професионални обучения за организации и институции в сферата на социалните услуги. Целта на Академия "КОНКОРДИЯ" е да повиши качеството на предоставяните социални услуги на национално ниво. Освен това, в рамките на Академията работят професионалисти от организацията в сътрудничество с международни експерти, за да развият педагогическите концепции, които поддържат / насочват социалната работа. Първата стъпка вече е започнала с включването в класификацията на професиите на две важни работни места в социалната област: "мениджър на социални услуги"и "супервайзор в социалните услуги".

Еразъм + е програма на ЕС за образование, обучение, младежки дейности и спорт за периода 2014-2020 г. С общ бюджет от 14,7 милиарда евро за период от седем години (2014-2020 г.), Еразъм + има за цел да допринесе за развитието на уменията и работоспособността чрез осигуряване на възможности за образование, обучение и дейности за младежта или спорта. Този бюджет е с 40% по-висок от предходното ниво на разходите за периода 2007-2013 г. и отразява значението, което ЕС придава на тези области, и ангажимента да инвестира в тях. За повече информация посетете <http://www.erasmusplus.ro/> .

Заклучителни бележки

- ¹ Източник: www.alchemyassistant.com
- ² Източник: www.alchemyassistant.com
- ³ http://www.kessels-smit.com/files/Instrument_Communication_pyramide_for_facilitators_handout.pdf
- ⁴ Vogt, E., Brown, J. и Issacs, D. (2003). "Изкуството на силните въпроси: Как да насърчим прозрението, иновациите и действията". Whole Systems Associates: Mill Valley, CA.
- ⁵ Текстът е адаптиран от книгата на Julie Hay „Working it Out at Work“
- ⁶ Kardinal Köning Haus, ASOM Akademie für Sozialmanagement
- ⁷ Schiermann / Thiel (2000). Project Management as Organizational Learning. Opladen: Leske + Budrich
- ⁸ Работен документ, адаптиран от историята на Klinglmair, Alfred, Conflict Training RS OÖ, ÖAGG
- ⁹ Schmidt / Berg (1995): Consult Contact. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag "Designed by new7ducks / Freepik"
- ¹⁰ Адаптирано от <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- ¹¹ <https://www.artsfwd.org/activity-exploring-organizational-culture/>
- ¹² Работен документ, адаптиран от историята на Klinglmair, Alfred, Conflict Training RS OÖ, ÖAGG
- ¹³ Pechtl, Between Organism and Organization, Veritas 2001
- ¹⁴ Работен документ, адаптиран от историята на Klinglmair, Alfred, Conflict Training RS OÖ, ÖAGG

¹⁵ Според Bobzien / Stark / Straus, 1996

¹⁶ Zeithaml/Parasuraman/Berry: Delivering Quality Service. B: The Free Press, New York 1990

¹⁷ <http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/The-SROI-Guide-2012.pdf>

¹⁸ Tara Rooney, Katrina Lawlor and Eddie Rohan, Telling Tales: Storytelling as a Methodological Approach in Research , Dublin Institute of Technology, School of Marketing, Dublin 2, Ireland

¹⁹ според Peter M. Senge: The Fifth Discipline, Klett-Cotta 41997

²⁰ [http://vedpuriswar.org/Book_Review/Leadership_Management_Efficiency / The Knowing Doing Gap.pdf](http://vedpuriswar.org/Book_Review/Leadership_Management_Efficiency_The_Knowing_Doing_Gap.pdf)

²¹ <https://medium.com/the-mission/10-hands-on-exercises-for-innovation-96bc888d678b>

