Румен Вълчев

ГРАЖДАНСКО ОБРАЗОВАНИЕ ЗА НЕСТОПАНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Библиотека
Управление и развитие на нестопанската организация

София, 2002 г.

Защо ни е необходимо гражданско образование?

Защо е необходимо гражданско образование за членовете на нестопанските организации и какво по-скоро означава това заглавие?
Нали донякъде гражданското образование е отговорност на училището. За възрастния човек не е ли достатъчен фактът, че като гражданин е решил да участва в общественополезна дейност, нима той не е достатъчно зрял, за да знае сам какво да предприеме?
Въпросите са действително основателни, така че нека се опитаме да намерим отговор.
Преди всичко ние — и обикновените хора, и членовете на граждански организации, от десетина години живеем в наистина различен свят, който придобива очертания пред очите ни. Виждаме как политици и партии печелят и губят доверие и сами се лутат из дебрите на демокрацията, виждаме колко трудно става всичко, колко далеч сме от общества, поели по този път преди повече от два века.
Същевременно рядко си даваме сметка, че никой никъде — нито в училище, нито извън него, не учи как трябва да се държим и какво трябва да правим в това ново общество.
Присмиваме се на грубите парламентарни дебати, укоряваме народните избраници, но нямаме модел, нямаме примери за достойно демократично поведение. Това важи не само за младите хора, а и за всички граждани на България.
Бих добавил — това се отнася два пъти повече за нас, активните членове на оформящото се гражданско общество.
Така на въпроса защо е необходимо гражданско образование за членовете на нестопански организации първият и вероятно най-задоволителен отговор ще звучи — за да може да действаме в демократичното общество, следва да познаваме и да изследваме както неговите механизми, така и принципите на гражданството, на отговорното индивидуално и колективно гражданско поведение.
Истината е, че няма откъде да научим тези неща — нито училището, нито миналото могат да ни помогнат, а да следваме пътя на опитите и грешките е твърде рисковано и неефективно.
Ако направим перифраза на лозунг от близкото ни минало, може да твърдим, че гражданските организации са „школа за демокрация“, но виждаме как пред очите ни много от организациите на гражданското общество се използват за частни, за лични цели, като по този начин нямат нищо общо с демократичните идеи.
В живота извън нестопанската организация нямаме време за „образоване“ и дори за „огрaмотяване“, затова и почти винаги караме така, както си знаем — построяваме нашата гражданска дейност и структури посвоему и сигурно е, че тези организации и действия няма да са много демократични, че ще хабим усилия, за да проумеем прости истини.
Ще кажете, че е необходимо и достатъчно да познаваме добре законите. Така е, но както познаването на Всеобщата декларация за правата на човека не гарантира, че ще спазваме или ще действаме съобразно нейните принципи, а познаването на Конституцията на България не ни прави автоматично добри граждани, така и познаването на закона за юридическите лица с нестопанска цел не е ключът за нашето поведение и действия в тях.
Законът е рамката, която следва беусловно да знаем, той е изграден върху принципите на демократичното действие, което ще обсъждаме, но само с него ние сме по-

скоро безпомощни и няма да усвоим нормите на отговорно поведение и гражданство.
Само със знанието на законите също ще изразходваме и много време в борба: вътре в нашите структури, с властите, с други организации. Много от нашите усилия ще бъдат напразни — няма да носим достатъчно полза на тези, на които искаме да служим, нито на себе си.
През последните години са твърде много публикациите за нестопански организации — за управителни съвети, за набиране на средства, за взаимодействие с местните власти, за медийни кампании, за устойчивост, за решаване на конфликти.
Струва ми се, че във всички тези публикации някак си не се откроява най-важното.
Разбирането за функционирането на отделната организация като демократична гражданска структура е в основата на необходимото ни гражданското образование.
Това е нашият минимум граждански знания и свързани с тях умения, необходими за третия сектор. И именно този минимум трябва да стане задължителен за всеки от нас. Защото гражданското общество завладява нови територии и увлича хиляди нови привърженици — нека само да помислим колко ромски организации възникнаха през последното десетилетие, съставени в мнозинството си от хора, по една или друга причина малко грамотни, нямащи възможност дори и днес да се образоват.
Така че гражданското знание за организациите и структурите, в които действаме и сътрудничим, е нашият шанс да осмислим участието си в един по-различен свят.
Свят, за който ние сме отговорни — затова и не разчитаме само на държавната директива или намеса, на парите на прохождащия нов бизнес. Свят, който да е изграден на демократични принципи, свят, който зависи от самите нас, който няма да получим като подарък от другаде, независимо от огромната помощ , идваща от Запад и като средства, и като модели на поведение и действие.
Затова и ще ограничим в тази книга определението на гражданското образование за нестопански организации. Явно е, че няма да може да обхванем всичко — и обществото, и механизмите на демокрацията, и законите.
Ще се съсредоточим върху това какво представлява демокрацията вътре в организацията, какво означава да бъдат демократични и нашите действия, и нейното функциониране.
Защото може и да си представим гражданско общество с организации от стария комунистически тип, може и да си представим, че като цяло гражданските структури ще следват авторитарни модели на поведение, на вътрешно управление и действия.
Ако обаче гражданското ни общество се развива в подобна посока, то това ще е краят на шансовете за демократизиране на българското общество и ще означава повторното налагане на други организационни и ценностни модели, познати ни добре от близкото минало.

Демокрация и развитие на гражданското общество

Нашите организации се раждат и развиват във формално демократично общество и след повече от десетилетие от падането на комунизма всички дотолкова смятаме

този факт за даденост, че дори и много пъти не се замисляме какво означава демокрацията и по-точно какво значи нашите организации да са демократични в контекста на наистина демократично общество.
Демокрацията е власт на народа, но нали така бе и при комунизма? По-точно е да се каже, че демокрацията е обществено устройство, при което властта на хората придобива ясни измерения на всички равнища. Демокрацията означава, че във всички области на обществения живот стават водещи човешките взаимодействия, при които се търси съвместно действие, отговорност, вземане на решения.
Свободни избори и представителност, свободно движение на хора, идеи, капитали, върховенство на закона — това са не само механизми, характерни за големите социални процеси, а за всяко едно човешко образувание.
Дори едноличният собственик на предприятието е ограничен в своя избор на решения и управление на бизнеса си от синдикатите, от мениджърите, които назначава, от самите работници.
Подобно е и училището — не може директорът сам да решава неговата съдба, дори и да е с големи прерогативи, действията му се определят все повече от решенията на родителите, от учителския състав, от укрепващото ученическо самоуправление.
В това е и смисълът на демокрацията — всички действаме заедно, заедно определяме проблемите, заедно вземаме решения, заедно ги изпълняваме. Това е обществото със саморазрушаващи се йерархии, с неустойчиви властови структури, с вечна борба на групи и интереси.
Така е, за разлика от традиционния свят, от йерархичните структури на комунизма, където всяко човешко действие обикновено се извършваше в определени граници и рамки, където липсваше обща отговорност, но и където нямаше шансове за обща промяна.
Затова и организациите, в които участваме, днес имат друга логика — независимо колко йерархични са те.
Участието, съучастието, съвместното решаване, споделянето на отговорности, отчетността са водещите черти на съвременните организации.
Ако сме съгласни, че е така, ние трябва да бъдем образовани как да се справяме ефективно в тази ситуация.
Гражданското образование е за това как да бъда ефективен и полезен за себе си в демократичното общество и в неговите структури, а следователно как да взаимодействам и как да бъда и полезен на другите.
Привикнали сме да виждаме лицето на демокрацията само в политическите процеси — възможността обществото да избира само своите приоритети на развитие, да предлага и да отзовава своите избраници, да укрепва механизмите на разделение на властите като гаранция за запазване на обществения интерес, да търси гаранции за правата на малцинствата и да утвърждава върховенството на закона.
След десет години започваме да разбираме, че това не е всичко, че истински демократичното общество е демократично навсякъде — дори и там, където на пръв поглед има като че ли строга йерархия и еднолично налагане на волята — както в капиталистическото предприятие.
Но и там преди всичко виждаме, че собственикът се съобразява със законовата рамка, че търси диалог с партньорите — работниците и техните организации, че назначава мениджъри, които осъществяват това ръководство.

С колко по-голяма сила всичко това важи за гражданските организации, които по същество са обединения на свободни, а не на йерархично подредени граждани, които възникват в името на защитата на идеални цели и дори когато се институционализират, зависят от общата воля и действия.
В този смисъл гражданските организации най-силно повтарят демократичната идея, въплъщават я, дават моделите на демократично поведение в чист вид, по-малко обременени от материални интереси. Те налагат тона в обществото и колкото повече са те, толкова по-зряло става обществото като демокрация, толкова повече са отговорните, ангажирани граждани и толкова повече групите, които поставят на преден план обществените интереси.
Затова е и толкова важно да може да познаваме механизмите на демократично функциониращата организация, рамките и възможностите на действие на свободния гражданин, на демократа в тези структури.

Обществото и гражданските организации на преходния период

Естествено ще възразите, че тези отношения на солидарност, на сътрудничество, на демократизъм са не само неприсъщи на обществото ни, но надали са и нещо естествено в развитите демокрации.
Тук става въпрос за изисквания, които поставя общество, изградено на основите на демокрацията, които налагат нови отношения между хората, между организациите, нови принципи на структуриране на всяко социално пространство.
Що се отнася до България, трябва да сме наясно, че сме в началото на пътя. Преди всичко комунизмът и демокрацията са две противоположности и никое общество не може да се освободи за няколко години от начините на мислене, на поведение и на съществуване, изградени през десетилетията.
Затова и не бива да се смущаваме или обезсърчаваме от странната смесица на нрави и поведение, които наблюдаваме навсякъде през изминалото десетилетие — така е във всяко общество на преход. Така е не само на политическата сцена, която е пред очите ни, но и за огромните предприятия, ръководени постарому, за тоталитарните училища, научни институти, семейства.
Общественият преход е дълъг, труден и пълен с противоречия. Може да се каже, че силите на миналото са просто неизкореними и че зад формите на демокрацията, въпреки цялата подкрепа на западния свят, изграждаме общество, утвърждаващо авторитарни типове отношения.
Има един факт обаче, който натежава в общото преобръщане на обществената картина и той е организирането и самоорганизирането на обществото през изминалите години.
Демокрация означава просто, че нито проблемите могат да се решават автоматично, нито че има някой, дори и излъчените представителни власти, който може да реши и да покрие цялата обществена проблематика. Решаването на проблемите на обществото, на отделните му структури, на отделните хора става по пътя на самоорганизирането им в групи за осъществяване или защита на едни или други интереси.

Точно в тази плоскост е надеждата за бъдещето, надеждата, че България няма да поеме пътя на бананова република. През последното десетилетие в страната се появиха хиляди организации за удовлетворяване или защита на интереси, които не сме в състояние нито да осъществим сами като граждани, нито да разчитаме, че държавните структури и местните власти са способни да го свършат.
Именно развитието на гражданското общество е гаранцията за утвърждаване на българската демокрация.
Ако приемем, че гражданското общество представляват всички организирани действия на гражданите извън сферата на политиката и бизнеса, то се явява не само противовес, но и модел за развитие на тези две сфери. В нашето гражданско общество възникват за пръв път в съвременната ни история идеите за служене на другите хора, за обединение в името на общи, а не на лични интереси, за равнопоставеност на участниците, за съвместни решения, за носене на обща отговорност.
Точно в гражданското общество идеите на демокрацията се осъществяват най-ясно.
Държавата още не може да излезе от традиционните рамки на централизма, на опекунството, на намесата във всичко и навсякъде, от конспиративното (без участието на гражданите) решаване на проблемите.
Да, има възможност за корекция на държавната политика, но това е времето на изборите, веднъж на четири години.
Подобно е и положението с бизнеса, където наследените комунистически икономически отношения се преплитат най-странно с формите на доста див и неограничаван капитализъм, с несъобразяване със законите и с морала, въпреки наличието на привидно силни граждански организации.
Голяма част от институциите, където е събран потенциалът на нацията (научни и културни институти), също се люшкат между невъзможността да излязат от държавната опека и ясла и необходимостта да се утвърдят по друг начин на обществената сцена.
Така реално все по-нарастващото и организиращото се гражданско общество се превръща в модел на развитие за другите сфери на обществения живот, в морален план се възприема като „по-добрата част от нацията“, като пример за демократичен обществен договор, който другите могат да последват.
Затова е и гражданското образование за нестопански организации, за да може ефективно, а не наслуки, по определени правила, а не по волята на случая да бъде градено това общество и отношенията в него, за да може принципите на демократичното взаимодействие да бъдат утвърждавани съзнателно.
В крайна сметка излиза, че точно гражданското общество и нашето участие в неговите структури е нашият шанс да навлезем в един по-различен свят.

Какво означава една организация да е демократична?

Възможният прост отговор е — да е организация с демократично изградена структура и начин на функциониране, но надали този отговор ще ни помогне съществено.
Нека опитаме да разширим определението.
Демократичната организация е свободно обединение на равноправни личности, събрали се в името на удовлетворяване на обществения интерес, съвместно решаващи възникващите проблеми и поемащи заедно отговорността за своите действия, както и изграждащи отношенията си със средата съгласно законите на демократичното общество и моралните норми, основани на основните права на човека.
Това определение помага да разграничим основните признаци, по които може да определим дали дадена организация е наистина демократична.
Тя е **свободно обединение на равноправни личности**. С други думи, ако някой налага своята воля в процеса на създаване на организацията или няма равнопоставеност на членовете при изграждането є (определяне на цели, характер, дейности, разработване на устав), има всички основания да се съмняваме, че тази структура ще бъде демократична.
Често организациите възникват, защото има възможност да бъдат усвоени някакви средства или човек търси обществена подкрепа за някаква изява, като създаде своя структура. Често мислим преди всичко за самите нас, а после за това дали с организацията ще служим на **интересите на обществото, дали ще спомогнем за решаването на неотложни проблеми в нашата общност** (здравни, образователни, екологични, свързани с реда и сигурността и т. н.).
Съществува и друга възможност — да създадем организация, а после да изработим нейната идейна основа — да видим за решаването на какви интереси и проблеми тя може да служи най-добре.
Възможно е да вървим и по този път, защото когато човек или група хора създават дадена организация, не могат да си дават сметки за всички последващи развития.
Създаваме екологична организация, а се вижда, че тя трябва да обучава населението в познаване на законите, във водене на екологични кампании, в решаване на местни конфликти, в познаване на основните права на човека. Планираме да решим здравен проблем, а се оказва, че следва да работим и в училище или да насочим организацията за решаване на екологични проблеми.
Така или иначе — не може да избягаме от обществения интерес или както е записано в закона „осъществяване на обществено полезна дейност“. За да няма недоразумения, в закона също така е посочено, че юридическите лица с нестопанска цел, определени за извършване на обществено полезна дейност, разходват имуществото си за:
1. Развитието и утвърждаването на духовните ценности, гражданското общество, здравеопазването, образованието, науката, културата, техниката, технологиите или физическата култура.
2. Подпомагането на социално слабите, на инвалидите или лицата, нуждаещи се от грижи.
3. Подпомагане на социалната интеграция и на личностната реализация.
4. Защита на правата на човека или на околната среда.
5. Други цели, определени със закон.

Виждаме, че понятието обществен интерес се определя от обществото и че се утвърждава със закон — така че и при функционирането на организацията може да се наложи да доказваме, че тя служи именно на обществения интерес, а не на нещо друго.

Общественият интерес поставя обществени изисквания — законът е предвидил организацията да дава публичен отчет за дейността си, да е вписана в регистър, цялото време да е пред очите на обществото.

Не само български, но доста наш проблем е, че много често ние обличаме частните си интереси в юридическата форма на организация за обществена полза. При това положение е трудно организацията да е демократична — да бъде подчинена на моите интереси и съответно да бъде изградена на принципа на равнопоставеността, да има споделени намерения, да се носи обща отговорност.

Затова е и необходимо от самото начало да сме наясно на кого и за какво ще служим — ще решаваме ли проблемите заради тях и в полза на обществото или главно в наша полза (получаване на средства за решаването им, добиване на известност, достъп до политика или власт, трупане на престиж и авторитет).

Много е трудно да се даде отговор на тези въпроси и да се разграничи личният от обществения интерес, безкористните от користните намерения, а и вероятно еднозначен отговор няма.

Това, което може да направим в самото начало, е да подложим целите, визията, мисията на нашата организация на съвместно обсъждане и заедно да ги определим — иначе винаги ще остане съмнението, че общественият интерес служи на лични цели.

Демократичната организация се познава по **съвместното решаване на проблеми и съвместното носене и споделяне на отговорността**.

Ако използваме общото събрание само за целите на отчетността и за удовлетворяване изискванията на закона от провеждане на подобни форуми, то организацията няма да има нищо общо с демократично функционираща структура. Нещо повече — общото събрание в подобна ситуация е опит за прехвърляне на отговорност и за ангажиране с резултатите от дейността на организацията на формални членове, на тяхното манипулиране.

Общото събрание се превръща в нещо подобно на комунистическо мероприятие — място и възможност за уведомяване на участниците за извършеното, без възможност за обсъждане, защото и кой ли би обсъждал сериозно нещо, в което не е участвал?

Днес, при съществуващите многобройни образувания на гражданското общество е реална опасността да ставаме членове на организация, като знаем, че няма да работим постоянно в нея и вероятно ще се виждаме само на общи събрания.

Разбира се, може да се твърди, че и подобно участие е форма на гражданска изява с оказването подкрепа на хората, които посвещават повече време и усилия за дадена кауза.

Дори и да попадаме в организацията само по време на общото събрание, то самото събрание следва да е демократично. Това означава да дадем предварително необходимата информация на участниците за постигнатото, за проблемите, както и достатъчно време те да се включат в обсъждането.

И на последно място, демократичната организация се отличава със **спазване на законите и със следване на морални норми, основани на правата на човека**.

Както ще видим и по-нататък, законите в областта на обединяването на гражданите за осъществяване на обществени цели и интереси не са само чужди на човека нор-

ми за задължително поведение. Те все повече се изграждат така, че да гарантират на самата организация и на всички участници възможности за демократично участие.
В същността на законите са заложени демократичните норми на взаимодействие и гражданско участие. Заради това и всяко отклоняване от тях (нарушаване нормите на провеждане на общото събрание или на разпределението на отговорността между различните органи) означава нарушаване демократичното функциониране на организацията.
Законите предполагат спазването на морални норми и са съгласувани с Международната харта за правата на човека, но все пак следва да подчертаем отделно — **организация, която няма здрава морална основа, не може да бъде демократична**.

Правата на човека означават няколко прости, но неизбежни за демократичното общество неща: да имаш необходимата свобода, да може да изразяваш мнението си, да не бъдеш дискриминиран, да носиш поравно отговорност, да избираш и да бъдеш избиран. Така най-важното в тях са свободното участие и изразяване на мнение, достъпът до информация и до управлението на организацията, поемането на отговорност за дейността на организацията, но и за човешките взаимоотношения в нея.

Как се създава организация с идеална цел или юридическо лице с нестопанска цел?

Както всичко на този свят — от някой с идеи, морално неспокоен, възмутен или мотивиран от обществени несправедливости, засегнат от чужда или собствена болка или нещастие, просто искащ да направи нещо, да помогне на другите, натъкващ се на проблем, който изисква по-широка обществена намеса.
Доста често хората узряват съвместно за дадена идея и тогава имаме не един основател, а група съмишленици, които взаимно се подкрепят, споделят, чертаят пътища в бъдещето.
На трето място е групата последователи, тези, които трябва да бъдат убедени от полезността на идеята и чиято подкрепа е необходима за нейното осъществяване.
Законът изисква определен минимален брой от хора за учредяване на организация с нестопанска цел (асоциация):
„Сдружение, което е определено за извършване на общественополезна дейност, се учредява от най-малко седем дееспособни физически или три юридически лица.“
Така една организация винаги се нуждае от поне седем човека (при фондациите е по-различно), но както виждаме, може да възникне по различни начини.
Както стана дума, законът е предвидил гаранции за демократичността на възникващите организации, като е разработил норми, като гласност, отчетност, равноправие, взаимен контрол, разпределение на властите вътре в организацията. С една дума — демократичното общество се грижи за демократичността на организациите.
От друга страна, виждаме, че дадена организация по-често възниква като лична инициатива, като усилие на един или няколко човека или както казват американците за създателите на тяхната конституция и държавност — от усилията на бащите-основатели.

Затова, без да чакаме да ни учи законът или да му се противопоставяме, нека да осмислим неговите разпоредби за необходима демократичност при създаването на организацията.
Видяхме, че формално трябва да има група хора (поне 7) или три организации, които са решили да се обединят.
Начините са различни — може аз да имам идеята за организация и да потърся съмишленици сред моите приятели и познати, които знам, че ще ме подкрепят. Друга възможност е да ги потърся сред колегите и така организацията ще бъде и своеобразно обединение по интереси. На трето място може да обединя група непознати хора, които искат да се справят с даден проблем (замърсената река, която минава през квартала).
Мога и чисто формално да поканя хора (приятели, колеги) само и само да има необходимата бройка и тогава организацията ще бъде изключително „моя“.
Споменавам тези възможности, защото те определят до голяма степен облика на организацията.
При единия случай това ще бъдат съмишленици с интерес при изграждането и развитието на организацията и за тях ще важат най-вече демократичните норми на взаимоотношения.
При другия случай отговорността ще падне изцяло върху мен или най-вече още един или двама основатели и вероятността, че ние ще вършим не само работата по основаването, но и по развитието на организацията, е голяма.
Какви са преимуществата и недостатъците на едноличния и на груповия модел на основаване на нестопанска организация?
При първия аз (или малка група от хора) контролирам всичко — подбирам хора, определям цели и пътища на развитие на организацията, търся средства, взаимодействам с други партньори, боря се за решаването на проблемите, нося отговорностите.
С други думи — трябват ми усилия, време, енергия, посвещаване. Организацията се свързва с моето име, а това в малкото селище е и хубаво, и лошо.
Знам, че мога да разчитам само на себе си и че за всяко нещо са ми необходими много усилия да убедя останалите, които пък и няма да имат пряк интерес да откликнат, да помогнат или да участват за постигането на дадена цел.
Тъй като организацията се свързва с моето име, няма и много кандидати да се запишат в нея — хората предпочитат да работят някъде, където ще имат възможност за изява и развитие, а не там, където друг командва нещата.
Вторият модел на по-масово участие е като че ли по-сложен. Взаимодействие между група хора се постига особено трудно, още повече когато това няма да е основна дейност на всички ни, а ще се осъществява през свободното време. Знаем от собствен опит, че обещания се дават лесно, но усилия за работа се посвещават доста потрудно. Знаем, че не само в малкото населено място, но и в големия град е трудно да бъдат намерени достатъчно на брой съмишленици.
Дори и ако се съберем достатъчно (а тогава почти е сигурно, че няма да се познаваме добре), ще ни е трудно да започнем да работим заедно — ще ни липсва доверие, няма да се познаваме, да знаем кой какво може и кой какво предлага. Ще ни чака много работа в малкото време, което ще намираме, за да движим развитието на организацията и да разпределяме справедливо отговорностите. Ще има и много нап-

режения, тъй като не всички ще изпълняват обещаното и ще влагат достатъчно усилия в дейността си.
Това са накратко двата типа организация — самостоятелно и колективно организирана — едната, управлявана авторитарно с членове като фон за дейността на организатора или на него и двама-трима съмишленици; другата — търсеща възможност за съгласуване усилията и мотивиране на група равнопоставени хора.
И двата типа организации могат да се развиват успешно и да осъществяват поставените цели. Проблемът е, че едната е по-вероятно да се превърне в организация за частно ползване, а другата има шансове да стане представителна обществена организация за решаване на даден проблем.
Едната изисква самодисциплина и голям личен ангажимент, другата — съгласуване на усилия, изграждане на отношения, търсене на равновесие. И двете организации могат да служат на обществото, но втората ни дава модел на обществено участие и ангажираност.
Разбира се, има и трета възможност, която умишлено пропуснах, и тя е най-често срещаната. Малка група от съмишленици събира необходимия брой хора за общо събрание и така организацията е изградена. След това знаем какво става — активните членове участват в управителните органи, през тях минава дейността на организацията, а останалите служат само за фон на общите събрания. Така и продължава дейността през годините. Това са най-често срещаните организации в страната и те, дори и функциониращи, утвърждават един недемократичен модел на действие. И при тях, както и при еднолично управляваната организация, решенията и действията се извършват от малък брой хора — няма ангажиран обществен потенциал или само от време на време това става при дадена дейност или инициатива.
Привържениците или участващите в този тип организации ще кажат — нали навсякъде е така, нали във всяка организация има активни и пасивни членове — тези, които действат и участват и тези, които мълчаливо присъстват (знаещи, можещи, мълчаливи и само присъстващи)?
Вероятно са прави, но големият проблем е как да се увеличава ядрото на активните членове, как да се обединяват повече хора, за които участието ще има смисъл, които ще чувстват организацията като своя, защото само тогава ще могат да полагат свободно и с желание усилия и да отделят от времето си.
Затова от самото начало организацията, която иска да бъде наистина демократична или функционираща на широка основа, следва да направи няколко задължителни стъпки.
Аз или двама-трима съмишленици имаме идея за организация.
Стъпка №1 — **да я споделим**. Не само че винаги е добре да чуеш мнение отвън, но в нашия случай идеята ни е за решаване на обществен проблем или за отговаряне на обществена потребност. Така всяко друго мнение дава възможност да се изследва и прецени обществената реакция, да се потърси подкрепа за решаването на проблема.
След споделянето ще знаем по-добре, ще бъдем уверени как реагират хората в нашето населено място, какви са шансовете ни да ги увлечем за тази идея и тя да се осъществи.
Така споделянето неусетно преминава в

Стъпка №2 — **търсене и намиране на съмишленици**.Повече съмишленици означава повече подкрепа, повече гледни точки, повече връзки, а следователно и възможности за решаване на проблема.
Повече съмишленици означава и необходимост от общи действия, от съгласуване, от решаване на спорове — т. е. от създаване на нормално функциониращa обществена организация.
Стъпка №3 — **да се вгледаме още веднъж в обществото около нас и проблемите, които изследваме**. Споделили сме идеята, намерили сме съмишленици, обсъждаме положението и търсим възможни решения на проблемите.
Това изследване на ситуацията ще ни помогне по-добре да очертаем дейността на организацията, да намерим нейното място в общността, където живеем.
Такъв е пътят на идеите. От лично наши или на група хора те вече са станали собственост на далеч по-голям кръг участници, превръщат се в основа за обединяване на усилията, за осъществяване на общи дейности.
От мои те се превръщат в идеи на организацията и заживяват самостоятелен живот. Нещо повече, по-нататък те могат по-добре и по-успешно да бъдат развивани в организацията и от други хора.
Който не може да се раздели с идеите си и да работи за тяхното осъществяване с другите, по-добре да не търси изява на общественото поле.
Да създадеш или да подпомогнеш създаването на организация означава да вложиш безкористно част от себе си в нея, да се вградиш и да дадеш възможност на нещата да се развиват.
Нека да не забравяме, че същото става и с ресурсите, които има човек — те се превръщат в ресурси на организацията.
Разбира се, при този открит вариант на създаване има много плюсове — мотивираме, информираме, правим равнопоставени нейните участници, даваме им възможност да поемат отговорност.
Същевременно обаче съществува и риск . Какво ще стане ако не се получи нищо, ако моите идеи за решаване на проблема и създаване на организацията не се осъществят така, както съм ги замислил, ако другите не се ангажират достатъчно, каква ще е гаранцията за хвърлените от мен усилия и предложените идеи?
Практически изходът може да бъде само един — за да не отидат напразно идеите и да се попилеят усилията, ние трябва да направляваме организацията от самото начало, да полагаме повече усилия от другите за изграждането и организирането є, за осъществяването на първите дейности.
Организацията става **привлекателна за другите чрез дейността си** и затова след влагането на идеи и намирането на съмишленици именно **изграждането на организацията е втората ключова стъпка**, която трябва да осъществим.

Нека не забравяме, че какъвто модел на организация зададем от самото начало, такава тя и ще бъде. Много трудна е промяната в начина на функциониране на дадена организация, особено нейното превръщане от авторитарна в демократична. За съжаление обратният път е по-лесен. Демокрацията изисква постоянна подкрепа и поддръжка, а авторитарната организация съществува и без толкова проблеми, защото тя се крепи на усилията на един човек (или група хора) и на незаинтересоваността на другите.

Преди да създадем организацията

Първото важно нещо е да сме наясно съм самите себе си — ако искаме да създадем организация и имаме идея и стимули, то имаме ли и достатъчно сили да се справим с тази задача. Вярно е, че човек в самото начало не може да знае всичко, което го очаква.

Но важно е също така да знаем, че няма да е лесно, каквато и да е организацията, която искаме да създадем — нито може да разчитаме на постоянна и сериозна подкрепа, нито на постоянен приток на ресурси за функционирането є, нито винаги на разбиране от страна на обществото и дори на нашите близки.

Да се занимаваш с обществена дейност, да правиш нещо за другите у нас все още не е достатъчно добре обществено прието или най-просто означава да поемеш риск — или да изложиш името, авторитета си на известна опасност.

За да намалим тези рискове, следва да направим още няколко неща:

Нека се опитаме да определим на **каква обществена потребност** отговаря нашата бъдеща организация. Съответствието на важен обществен интерес е гаранция за възможна подкрепа и за очертан профил на дейност на организацията, но в същото време може да очакваме към същата дейност да са насочили усилията си държавните органи или други организации.

Така че е важно не само да удовлетворяваме обществения интерес, но и да сме пионери в тази област, да сочим или да направляваме усилията на гражданското общество в местната общност в нова посока.

Важно е да помислим много внимателно кои са **нашите съюзници, съмишленици** в започната дейност.

Нека това да не бъдат само хората, с които непосредствено ще работим, но и тези, които ще ни разбират, ще ни оказват подкрепа.

Ако искаме да изградим екологична организация, която ще пази чиста реката в нашето селище, потенциалните съюзници са всички, но все пак следва да видим кои са най-вероятните. Сигурно това са хората, живеещи непосредствено около нея, рибарите, младите хора, които търсят място за отдих.

Ако правим училищно настоятелство — това ще бъдат родителите на учениците, но и тези семейства, на които предстои да имат ученици, възрастните учители, които са отдали усилия и енергия и част от живота си за развитието на училището, общественици, които работят за доброто на града.

На трето място е необходимо още в самото начало да помислим за **ресурсите на организациите и за възможната ресурсна подкрепа**, която бихме могли да получим.

Често у нас правим организации, регистрираме ги, а после мислим как да се развиват и да оцелеят и тогава съществуването им е не толкова за изпълнение на задачите, а се превръща в борба за оцеляване.

Друг път ще чуем да казват — нека съберем хората и да започнем и тогава ще има ресурси.

Трети път, и това също се случва често — просто са намерени някакви средства за начало, но тогава рядко си задаваме така необходимия въпрос какво ще стане, когато те свършат?

Въпросът за ресурсите е въпрос **как организацията без чужда помощ ще може да работи в местната общност** — ако това не може да стане, е малко вероятно тази

организация да се развива. Тя ще може да съществува мъчително от конкурс до конкурс, от помощ до помощ — но това е твърде далеч от нашето виждане за демократично развиваща се и осъществяваща целите си организация.
Определянето на обществения интерес, на съюзниците и на наличните ресурси и реална и възможна подкрепа дава възможност да определим мястото на организацията в живота на местната общност, да я обозначим на местната обществена карта, да я направим по-реална, по-земна, по-съобразена с местните потребности, а не с измислени амбиции.

Визия и мисия на организацията

Законът не се произнася по тези неща, но те са сред най-необходимите, когато създаваме организация.
Трябва да разработим мисията и визията, още преди да сме формулирали конкретните цели на организацията.
Визията — това е образът на организацията в пълната си сила на действие, така както я виждаме в най-смелите си представи.
Понякога така правят, когато конструират модел на кола. Конструкторът нахвърля идеалната кола в своите представи, колата мечта, и след това на практика се опитва да види какво от този мечтан образ може да постигне с наличните средства, с наличната техника и работна сила.
Така е и при организациите. Въпрос на малко мечтателство и надзъртане зад хоризонта е да си представим организацията, действаща в една благоприятна среда, и да нахвърлим основните є характеристики.
Визията или по-скоро процесът на нейното изработване ни помага да си отговорим на въпроса какво искаме, защо е необходимо да полагаме усилия, а следователно и да знаем накъде отиваме.
Визията ще ни насочи и към неподозирани неща, към осмисляне на съществени елементи, но тя е и която ще ни обедини, ще ни покаже пътя.
Ако искаме да направим организация за междукултурно сътрудничество между младите хора в нашето населено място, то възможна визия ще бъде:
„Организация даваща възможност на младите хора от различните етнически групи да бъдат заедно, да се опознават, да предлагат своята култура един на друг, да изследват взаимно своите култури, да бъдат заедно по време на големите си културни и традиционни празници, да се включват заедно в различни дейности за развитие на нашето населено място, да се противопоставят заедно на проявите на дискриминация, изолираност, пренебрегване.“
Като сме очертали така визията, веднага стават ясни доста от елементите (целите), към които организацията ни следва да се стреми — създаване условия за съвместни дейности на младите хора от различните социални, културни и етнически групи, провеждане на опознавателни, но и на антидискриминационни кампании, обучение на младите хора, но и на цялото население на населеното място, изграждане на културен център, където всичко това ще може да се извършва, привличане на различ-

ните групи от населението в тази дейност, работата с местните власти и социални институции.
След като сме представили нашето цялостно виждане за бъдещата организация, полезно може да формулираме и нейната **мисия**, основното, съществения, което тя ще прави и което ще ни помага да я отличим от всички други обединения.
В нашия случай това ще бъде: „Изграждане на условия и осъществяване на междукултурно сътрудничество между младите хора от нашето населено място“.
Кратко формулирана, мисията дава представа за същността на организацията — тя е нейната визитна картичка, но и тя е знакът, който членовете трябва да следват.
Затова е и толкова важно мисията и визията да се определят съвместно, да бъдат дело на възможно по-голям брой бъдещи членове на организацията. По този начин те стават естествена част от нейния живот, независимо че са формулирани доста общо. Съвместно разработените и приети мисия и визия на организацията са и стъпка към нейното утвърждаване, но и към демократичното є създаване — това е и една от първите съвместни задачи, които членовете трябва да изпълнят, и то да изпълнят успешно.

Какво казва законът?

А. Цели на нашата организация
„Юридическите лица с нестопанска цел свободно определят целите си и могат да се самоопределят като организации за осъществяване на дейност в обществена или в частна полза.“
В закона още е споменато: „юридическите лица с нестопанска цел, определени за извършване на общественополезна дейност, разходват имуществото си за:
1. Развитието и утвърждаването на духовните ценности, гражданското общество, здравеопазването, образованието, науката, културата, техниката, технологиите или физическата култура.
2. Подпомагането на социално слабите, на инвалидите или лицата, нуждаещи се от грижи.
3. Подпомагане на социалната интеграция и на личностната реализация.
4. Защита на правата на човека или на околната среда.
5. Други цели, определени със закон.“
И накрая юридическите лица определят свободно средствата за постигане на техните цели.
Определянето на мисията и на визията улесняват формулирането на целите и въпреки всичко доста често не обръщаме голямо внимание на целите или следваме старото правило при създаване на нестопанска организация да отбелязваме в устава колкото се може повече цели и по-широк обсег на дейност, защото не се знае какво може да се случи утре и за какво да ни потрябват.
Макар и практичен, този подход изменява необходимостта от внимателно премисляне на целите и на обсега на дейност, премахва необходимото обсъждане и постигане на съгласие между членовете на организацията.

Трябва да знаем, че целите на организацията често остават само записани на парче хартия, но, от друга страна, те са, които ни представят пред другите, те дават нейния облик.
На второ място в процеса на обсъждане на целите ние си изясняваме същността на организацията, постигаме съгласие помежду ни, което е необходимата основа за съвместна дейност.
Така че нека да поставяме повече и по-амбициозни цели.
Нека, ако сме екологична организация, да включим непременно и обучение на деца, учители и възрастни, издателска дейност и организиране на обществени инициативи, ако сме организация за местно развитие — нека премислим всички възможни цели и сфери на дейност.
Важното е обаче целите да бъдат обсъждани и обосновани, да има разбиране и да търсим съгласие за техния характер — по този начин с целите ние започваме дискусията за същността на нашата организация, за това какво искаме и накъде отиваме.

Б. Учредители

„Сдружението се учредява от три или повече лица, които се обединяват за осъществяване на дейност с нестопанска цел.
Сдружение, което е определено за извършване на обществено полезна дейност, се учредява от най-малко 7 дееспособни физически лица или 3 юридически лица.“
„Фондация се учредява приживе или по случай на смърт с едностранен учредителен акт, с който безвъзмездно се предоставя имущество за постигане на нестопанска цел.“
От двете възможни форми за обединяване по-демократичната е сдружението — обединяваме се не заради волята на някого, а поради нашата собствена воля, поради желанието ни да осъществим съвместно нещо заради обществено благо.
Затова много внимателно следва да подберем членовете, основатели на сдружението. Те ще съставят общото събрание, от тях по-нататък ще зависи гласуването на всички важни решения и съдбата на организацията.
Много често каним случайни хора или хора за попълване на бройка или за представителност. Следва да сме наясно, че независимо как си попаднал на общото събрание, ти ставаш част от организацията и ако си случаен човек, утре пак ще има проблеми.
Законът именно е заложил демократичния принцип на участие на всички и утре на общи събрания ще трябва да търсим кворум, да караме едва ли не насила тези, които сме поканили първия път само заради бройката.
Нека се замислим кого да поканим.
Влиятелни местни хора — по-скоро да, ако сме убедени, че ще бъдат наши поддръжници или че с течение на времето ще ги привлечем и като съмишленици, а и като участници.
Случайни, неубедени хора — решително не!
По-малкото общо събрание (в границите, позволени от закона) е и по-действено, и по-качествено. Организацията винаги може да набере нови членове по-нататък, нека не избързваме.

А с тези, които сме убедени, че ще имат интерес и ще работят, нека говорим предварително, нека обсъждаме, нека ги въвлечем в дейностите по учредяването на организацията. Така демократичното функциониране започва преди официалната регистрация, така наистина ще имаме бащи основатели на организацията, хора, които са вложили нещо от себе си в тези първи стъпки.

В. Име

„Наименованието трябва да включва ясно означение на вида на юридическото лице с нестопанска цел.

Наименованието трябва да не въвежда в заблуждение и да не накърнява добрите нрави."

Не само изискванията на закона са за по-ясно име, което да отразява същността на организацията. **Името е, което ще ни отличава от другите организации,** което ще дава мигновена информация за нас и вероятно за целите ни.

За нас е важен процесът на **кръщаване на организацията, на измисляне на име**. Той също е една възможност за демократично обсъждане, за изслушване на различни мнения.

Защото даването на име отразява и премислянето на целите на организацията, търсенето на техния синтетичен образ, но също така е и процес на постигане на съгласие, на търсене на компромиси — нека не отминаваме този процес с безразличие. Както и при човек, името е, което кара другите да ни обърнат внимание, а тук ще искаме то не само да отразява същността на организацията, но и да заинтересува, да заинтригува околните.

Г. Устав на организацията

Всички устави си приличат и за това се е погрижил законът — той дава общата рамка, условията, параметрите на организационната среда. Дори и тази среда да е една и съща за всички, по-важното е, че тези **параметри и условия са демократични, те насочват дейността на организацията към демократично съществуване**.

Не винаги това е ясно на членовете, защото често се работи с типови устави, в които променяме само целите и предмета на дейност и ги обсъждаме само на учредителното събрание.

Нека посветим необходимото внимание на изработването и приемането на устава поради няколко причини.

На първо място той ще е **нашата конституция**, конституция на демократична организация, на свободно обединение на равни членове, на равнопоставени личности. Като го обсъждаме, ние не само активно се ангажираме в неговото осъществяване, не само го разбираме по същество, но най-важното — стремим се да разберем смисъла на заложените в него демократични механизми. Само спорът и обсъждането могат да помогнат да схванем защо е толкова важна ролята на общото събрание, защо трябва да има разделение на властите между управителен съвет и контролен съвет, защо са точно определени правата и задълженията ни като членове на организацията.

Работата върху устава и общото му обсъждане са дейности, отнасящи се до същността на организацията, това са първи уроци по организационна демокрация за голяма част от членовете.

В процеса на работа се установяват и правилата на взаимодействие, нормите между членовете на бъдещата законна организация — гласност, равнопоставеност, взаимно информиране и даване на обратна връзка, ангажираност, взаимна зависимост, съобразяване с интересите и вижданията на другите, зачитане на достойнството и личността на всеки участник.
Без тези неща уставът, визията и мисията си остават само парче хартия, за което ще се досещаме, когато възникнат сериозни организационни проблеми.
И нека не забравяме — познаването на устава от всички изключва възможностите за манипулиране, изключва и губенето на време по ред процедурни проблеми при общите събрания и дава възможност да се съсредоточим върху съществено в нашата дейност.
Обсъждането на името, на целите, на устава дооформя екипа от хора, прави ни съмишленици, които вече са изяснили част от основните неща в началото. Това обсъждане помага и по-естествено да стане структурирането на организацията, разпределението на задълженията и отговорностите между членовете є. Обсъждането е естествена възможност за проява на хора с амбиции (в добрия смисъл на думата), с виждания, с идеи, но в него и всеки може да намери своето място, ако е решил, че това е наистина неговата организация.

Учредителното събрание
Първият формален акт на нашата организация е учредителното събрание. Ако сме извършили всички предишни дейности, то ще протече без особени проблеми и все пак нека не забравяме, че това е и първата демократична проява на нашата организация, а всяка демократична проява има своите особености.
Първо — тя зависи от подготовката, но и от присъстващите хора. Те са, които решават, те са, които ще учредяват организацията, те са, които ще питат и ще задават въпроси, ще определят сценария на протичане. Така че колкото и да обмисляме този сценарий, следва да сме подготвени и за неговото пренареждане от хората и да сме наясно, че това е в реда на нещата.
Ние сме длъжни да предвидим всички условия — подготвен проект на устава, визия, мисия на организацията, осигурено присъствие на достатъчен брой хора и най-вече на тези, които ще оформят ядрото на организацията, присъствие на юрист или на компетентен експерт по правните въпроси на учредяването, удобно помещение и достатъчно време за провеждането, размножени всички проекто документи и раздадени по възможност предварително.
Изключително важно е и **кой ще води събранието** — човек, свързан с бъдещата организация и същевременно запознат с всички документи и с нормативния ред на протичане, способен да отговори на възникващи въпроси, с подготвен сценарий за протичането — разпределено време за отделните дейности и наясно с начините на протичане на обсъждането и на гласуването.
Опитваме се да предвидим всичко, но най-важното е да осигурим **демократичното протичане на събранието**.
Затова и в началото **предлагаме правила за поведение**, за вземане на думата, за продължителност на дадено изказване. Участниците трябва от самото начало да са с чувството на добре организирано събитие, в което те имат главната роля, а не са дошли само да гласуват.

Учредителното събрание е не само датата на раждане на организацията, но и на установяване на нейното демократично функциониране. Както тръгнем, така и ще продължим. Затова е и важно не само да има възможност за демократично участие на всеки — изказвания, равнопоставеност, колегиалност на отношенията, но и да бъдат предотвратени каквито и да е опити за манипулиране, за нарушаване на демократичния диалог, за претупване на работата.

Времевите граници следва да се спазват и затова внимателно трябва да ги определим — иначе точно при гласуванията (избор на ръководни органи) времето ще намалее, а умората ще се увеличи.

Трябва да сме готови и за предложения за друг дневен ред, за дълги изказвания, за емоционални намеси. В подобни случаи ще използваме приетите правила на работа и дневен ред — те са нашата опора в понякога бурните обсъждания.

И най-основното — чрез учредителното събрание ние установяваме духа на сътрудничество в организацията, задаваме тон на отношенията.

На това първо събиране ние постигаме съгласие не само по отношение на целите и дейностите, но и по отношение на първите предстоящи дейности. Нека само ги набележим и да определим следващо събиране. Изчерпването на традиционните дейности за една организационна сбирка е твърде изтощително, за да може да насочим още веднъж вниманието към подробности и задълбочено планиране и обсъждане.

Изграждане и развитие на нашата организация

Учредителното събрание е преминало — организацията е регистрирана.

Настъпва периодът на съвсем съзнателното є изграждане.

Тук именно е мястото на **гражданското образование — то дава знания за организацията, за нейното функциониране и развитие на основата на постиженията на науките за организацията, но и на демократичните принципи и на правата на човека**.

Една гражданска организация има съществени разлики от нормалните организации, в които участваме.

Преди всичко това е **организация на свободни граждани, събрали се доброволно за осъществяване на обществен интерес**.

Няма я познатата йерархия, а съществува равнопоставеност. Уставът на организацията дава възможност на всеки да участва във всичко, да бъде избиран да носи отговорност за нейното развитие и утвърждаване. За голямата част от нас това е дейност, осъществявана през свободното време, в повечето случаи представляваща и допълнително натоварване.

Също така това е дейност, която осъществяваме **доброволно**, която носи удовлетворение, която дава възможност за изява, за среща и съвместни действия с други като нас.

В организацията сме не по принуда, а за да правим нещо общо, да бъдем близки един до друг.

Няма ги дистанциите, наложени от длъжността, от положението в организацията. Затова и начините на ръководство, на участие, на организационно развитие са по-различни.

Една гражданска организация в този смисъл се основава на няколко неща.

На устава, който е нейната конституция — нека не забравяме, че той не е само сбор от формални правила, а в него са заложени принципите на демократично взаимодействие.

Затова и ако нещата в организацията не вървят, е добре да обсъдим заедно как трябва да е по устав, какво от този устав не следваме както трябва.

На второ място това са **дейностите на организацията** — без такива или без тяхното постоянно провеждане нищо не може да се получи.

На трето място това са **взаимоотношенията между хората** — духът на сътрудничество, на взаимодействие, на равноправие.

На четвърто място е **структурата на организацията, начинът на подреждане и взаимодействие на основните є елементи** — управителните органи, тяхната роля и влияние върху напредъка на организацията; мисията на организацията; стилът на ръководство и екипността; планирането като неотменим елемент от дейността на организацията; участието в управлението, делегирането на правомощия, прозрачността при вземане на решения и общуването между членовете на организацията; системата за управление на организацията, поддържането на документацията и съпровождащите ги административни процедури; характерът на предоставяне на услуги — това, заради което организацията е изградена; наличието на система за мониторинг и оценка на дейността на организацията; човешките ресурси— уменията на членовете на организацията, тяхната мотивация, съществуващите възможности за обучение и квалификация, за оказване подкрепа в рамките на организацията; финансовите ресурси на организацията— тяхното планиране, контрол, отчетност и одит; финансовата независимост на организацията — разнообразието на източниците на финансиране и мобилизацията на местни ресурси; външните ресурси на организацията — нейните връзки с местната общественост, общественото признание, наличието на медийна стратегия, ориентацията към общностите, чиито интереси тя представлява, способността да се работи с местните и държавни власти и с граждански организации.

Както се вижда, независимо колко ограничени са нашите намерения, веднъж основем ли гражданска организация, ние тряба да се съобразяваме с нейната сложност, с необходимостта от поддържане на равновесие между различните елементи, от обсъждане и постоянно планиране на тяхното развитие. Изброихме многобройните елементи на организационната структура, за да проличи не само сложността є, но и необходимостта от усилията на всички членове на организацията за поддържане на нейното развитие.

В една организация нещата може и да вървят по естествен път, но е добре, когато съзнателно въздействаме върху развитието на нейните елементи, когато не чакаме събитията да ни водят, а се подготвяме за тях.

Затова и гражданското образование предоставя възможност как по демократичен начин да се справяме с възникващите в организацията проблеми, как да реагираме на обстоятелствата, без да нарушаваме демократичните отношения между участниците и същевременно, без да излагаме на опасност целите на организацията.

Опознаване на участниците — създаваме организацията като предполагаме, че заедно ще извървим дълъг и нелек път. Затова и в началото, както преди всяко пътуване, е добре да се опознаем.
Вече стана въпрос — различни сме като хора, често сме непознати един за друг или сме познати като професионалисти в дадена област, което няма отношение към новата ни роля в организацията.
Стана въпрос, че сме и равни в организацията, както и че започваме една нова дейност, при която на всички ще е трудно и ще се нуждаем от подкрепата на останалите.
Всичко това дава достатъчно основание съвсем съзнателно **да положим усилия да се опознаем**, да видим кой какъв е, да може да почувстваме, че до нас има именно хора със своите предпочитания и силни страни, да потърсим чисто човешкото общо помежду ни.
Най-добре е да намерим възможност да прекараме заедно с членовете на организацията една вечер заедно, далеч от всекидневните грижи, да дадем възможност всеки да поговори за себе си, за своите интереси, за мотивите, които са го склонили да участва, да сподели интересни неща, но и също така да пита, да задава въпроси на другите. Ако няма възможност за подобна спокойна среща, следва да помислим за опознаване на място, да проведем подобна среща вместо редовна организационна сбирка.
Опознаването ще помогне и по-добре да **сформираме работните групи и екипи**.
И нещо по-важно — опознаването е и процес, който ще даде възможност **да увеличим ресурсите на организацията**, често при него се оказва, че много повече са нещата, с които даден участник може да бъде полезен — със свои връзки, хобита, интереси, хора, които познава, умения в друга област. За нас основното е, че опознаването дава възможност да погледнем един на друг по различен начин, да се срещнем като хора — това е една от необходимите стъпки към истинска равнопоставеност в организацията, към изграждане є на демократични начала.
Изработване правила на работа — уставът е, който дава демократичната, но и формална рамка на действие на организацията. Ако искаме наистина да сме демократична организация, следва съвместно да си разработим правила на работа.
Първите правила разработихме по време на учредителното събрание: да се изслушваме, да се уважаваме, да ценим времето на всекиго и на всички, всички сме равни, няма висшестоящи, да не занимаваме другите с лични проблеми, да се съсредоточим върху работата тук и сега, да не забравяме целите на организацията.
Други правила за нашите взаимоотношения са залегнали в устава на организацията: да се ръководим в дейността си от неговите предписания, да бъдем информирани постоянно за дейността на организацията, да ползваме имуществото на организацията, съобразно определените цели, да носим общо отговорност за състоянието на организацията, да вземаме всички важни решения по време на общи събрания, да съобразяваме нашите решения със законите на страната, да спазваме взетите от общото събрание решения, да отнасяме всички наши въпроси и спорове към общото събрание, да уважаваме избраните от нас органи и да подпомагаме дейността им, да я контролираме, но и да изпълняваме решенията им, да осъществяваме принципа на ротационност в управлението на организацията, да не се облагодетелстваме от дейността на организацията.

Може и да предложим още правила — да работим за доброто на организацията, да пазим нейното име, да популяризираме нейната дейност, да разширяваме контактите є, да решаваме по мирен път споровете, възникващи помежду ни.
Така се очертават няколко правила за работа, които регулират нашите отношения и които очертават правата и отговорностите на всеки от нас.
Може да разработим съвместно **правилник за отношенията**, основан на тези правила, както и **кодекс на члена на организацията**.

Ако осъществим тази идея, е важно, че не само ще има правила, които ще дават яснота на отношенията и на действията в нашата организация. Важно е, че ще ги разработим съвместно и ще ги приемем заедно. Така всички ще сме ангажирани с тях, ще ги спазваме, а при случай на необходимост ще може да се обръщаме към тях, като си спестяваме уточнявания и изясняванията какво би следвало да се прави в дадена ситуация.

Така правилникът и кодексът на поведение на члена на организацията стават нашите първи опити за демократично сътрудничество.
Една организация се гради не само върху законовите норми и приетите правила за работа, но и върху основните морални принципи, приети в обществото. У нас това са принципите на Всеобщата декларация за правата на човека и въпреки че цялото ни законодателство в момента се изгражда върху тази основа, ние често не си даваме сметка за тяхното значение.
Зачитане достойнството и уникалността на личността, свобода на мисълта и на изразяването, право на информираност.
Това са принципи, които са много по-лесни за следване в нашата организация, отколкото във фирмата, но това са и принципи, на които следва да отделим специално внимание, принципи, които не могат да се осъществят сами по себе си. Степента на тяхното осъществяване е показател за демократичността на организацията.
Затова е и толкова важно те да станат не само част от нашия устав или от правилата на работа, но и да бъдат обсъдени и споделени, да се види каква роля ще играят в отношенията помежду ни, как ще бъдат осъществявани.
Подобна дискусия ще изиграе съществена роля за нашето демократично структуриране, защото тя може да доведе до конкретни стъпки — как да предаваме информацията, която получаваме, така че да стига до всички; как да вземаме решения, като изслушваме и отчитаме всяко мнение, как да пазим достойнството на всеки от членовете на организацията?

* * *

Едно от основните условия за ефективно развитие на нашата организация е **мотивацията** на членовете.
Вярно е, че никой не идва в организацията насила, че сме се събрали или обединили усилията си за постигане на идеални цели, но през всеки момент от развитието на организацията сме длъжни да си задаваме въпроса доколко всички сме мотивирани да осъществим едно или друго действие. Още повече че дейността на нестопанските организации в България е сложна, че постоянно сме изправени пред проблеми, свързани със средства, с приемане на нашите идеи и дейности от околните, с трудности при осъществяването им. Също така знаем, че участието в НПО е допълнителна дейност за нас, че всеки от нас има своята работа и заетост, както и много други лични ангажименти.

Нека да погледнем традиционните фактори, които мотивират членовете на една организация, и нека да обсъдим заедно на специална среща кои са факторите, които имат отношения към нашата организация:

Финансова сигурност
Индивидуално уважение
Добра работна среда
Добри колеги
Възможности за повишение
Предизвикателства в работата
Добри ползи
Вяра,че работата е важна за организацията
Честното управление
Творчеството в работата
Признанието
Възможности за вземане на решение
Добра обратна връзка при добро изпълнение на задачите
Свобода на работното място
Възможности за развитие
Ръководителят да е работлив и почтен

Както виждаме, голямата част от факторите са валидни и за нестопанските организации. В тях участват преди всичко граждани, за които уважението, добрата работна среда, предизвикателствата в работата, възможностите за развитие и творчество, за работа в екип са основни мотиватори.

Бихме могли на някоя от срещите да попълним и да обсъдим съвместно въпросник за самооценка на собствената мотивация за дейност. Естествено е, че това може да стане, когато вече организацията е набрала скорост, когато сме ангажирани в различни дейности, когато има какво да обсъждаме и върху какво да спорим.

Обсъждането и извеждането на проблемите, свързани с мотивацията, е необходим момент от дейността на всяка структура, която иска да се развива, да постига своите цели и да разчита на активността и ангажираността на членовете си.

Въпросник за самооценка на мотивацията

При попълването на въпросника за всяко твърдение отбележи на скалата своята самооценка от 1 до 5 (като имаш предвид, че 1 означава, че нямаш проблем с този показател, а 5 — че имаш сериозен проблем).

1. Мотивиран съм да давам най-доброто от себе си всеки ден _____ 1 2 3 4 5
2. Чувствам се оценен от колегите _____ 1 2 3 4 5
3. Получавам кредит за отговорностите, които поемам _____ 1 2 3 4 5
4. Чувствам, че имам постижения в работата си ___ 1 2 3 4 5
5. Свободен съм да вземам решения и да ги изпълнявам _____ 1 2 3 4 5
6. Добър съм при решаването на проблеми _____ 1 2 3 4 5
7. Чувствам се удобно с увеличена отговорност __ 1 2 3 4 5

8. Имам доверие в способностите си_____ 1 2 3 4 5
9. Усвояването на нови умения е вълнуващо и предизикателно_____ 1 2 3 4 5
10. Продуктивен съм през по-голямата част от времето _____ 1 2 3 4 5
11. Имам силно развит екипен дух _____ 1 2 3 4 5
12. Работя в климат на загриженост и доверие ____1 2 3 4 5
13. Моята работа ми доставя психическо удовлетворение _____1 2 3 4 5
14. Посвещавам се на работата ми _____1 2 3 4 5
15. Подкрепям целите на организацията_____1 2 3 4 5

Гражданската организация — ефективно действаща група

Какви са основните характеристики на ефективно действащата група:

- членовете на екипа разбират и споделят визията на ръководството;
- членовете на екипа се уважават и в идеалния случай се харесват взаимно;
- членовете получават удовлетворение от това да бъдат членове на екипа;
- общуването е открито и всички са поощрявани да участват в дискусиите и където е възможно в процеса на вземане на решения;
- групата има чувство за групова гордост;
- в групата има малко конфликти и когато възникват, се решават, като се използват техники за конструктивно решаване на конфликти;
- груповите членове са поощрявани да сътрудничат един с друг;
- груповото вземане на решения и решаване на проблеми са обща практика;
- групата се учи да работи заедно по един свободен, разкрепостяващ начин;
- груповото признание и кредит за добра работа се дават свободно на всички;
- груповите членове разбират и споделят целите и мисията є.

Всеки в гражданската организация има обща цел с другите: да се чувства ценен и значим като личност. В нашите делови отношения всички членове на организацията имат чувство за значимост, защото, ако човек не се чувства значим, отношенията ни ще бъдат по-малко функционални.

Да подобрим отношенията в нашата гражданска организация означава да разберем как може да допринесем за нарастване чувството на значимост на останалите членове. От тази гледна точка трябва и да осмисляме отношенията ни в организацията — като увеличаващи или намаляващи нашето чувство за значимост.

Изключително важна за нашата дейност в организацията е мотивацията на всеки един от нас и тя определя поведението ни. Ние сме станали членове на гражданска организация не за да правим едно или друго нещо, а за да се чувстваме преди всичко значими и ценни с нещата, които извършваме.

Силните страни на всеки от нас са тези, които ни приобщават към организацията и те увеличават вероятността да се включваме в обогатяващи ни взаимодействия.

Четири са основните мотивационни ориентации или пътища за постигане на целта или за това човек да се чувства значим в организацията.

Алтруистично-подхранваща — „Аз ставам значим, като се държа така, че подкрепям и подхранвам другите участници в организацията“.

Асертивно-направляваща — „Аз ставам значим, като се държа така, че осигурявам подкрепа и ресурси за постигане на моите цели в рамките на организацията“.

Аналитично-автономизираща — „Аз ставам значим, като се държа така, че осигурявам ред, цялостност и самостоятелност на моите действия в организацията“.

Гъвкаво-сплотяваща (Пристанище) — „Аз ставам значим, като се държа по начин, който осигурява на екипа на организацията хармония при постигането на груповите цели“.

Всеки участник, активно включен в дейността на организацията, представлява смес от четирите мотивации. Нашата склонност да изявяваме една или друга мотивация в различни моменти показва колко често предпочитаме да оперираме с дадена мотивация.

Наша силна страна като член на гражданска организация означава да използваме поведение по начин, който подкрепя и развива собствената ни значимост и значимостта на другите — аз предлагам чудесни идеи, които дават възможност на членовете на организацията да разработваме заедно проекти, в чието осъществяване всички изявяваме свои силни страни.

От тази гледна точка много често това, което се определя като наша слабост, е просто нашето желание да използваме прекомерно много дадена наша мотивация — дотолкова се стремя в организацията да има ред и цялостност на действията, че започвам да ограничавам инициативността и творчеството на други членове.

Конфликти възникват там, където нашите мотивационни модели се различават и ние не осъзнаваме и оценяваме тези разлики. Конфликтите могат да бъдат намалени значително, ако осъзнаваме тези мотивации и **се отнасяме към другите по начини, които те смятат за ценни**.

Не трябва да забравяме, че всеки от нас рискува да бъде оценяван като предозиращ своите силни страни от другите членове на организацията, които имат различна мотивация.

За да има повече яснота за тези различни мотивации, нека се запознаем с тяхното разгърнато описание.

Алтруистично-подхранващ стил

Участниците, упражняващи този стил, държат на ценностите, като откритост и отговорност за потребностите на другите. Те търсят начини да им помогнат и да се направи по-лек техният живот. Опитват се да не бъдат бреме за другите и постоянно се уверяват дали другите разкриват своя потенциал и заложби, както и дават на останалите участници да разберат, че те са ценени и че могат да разчитат на защита на своите права.

Награждаващата среда за подобни участници се изразява в откритост, приятелство, помощ, доверие, социална чувствителност, искреност, лоялност, съчувствие, зачитане.

Средата, която ги потиска, е средата с разпространена критика, сарказъм, нелоялност, подценяване, егоизъм, доминиране, нечувствителност, игнориране.

Асертивно-директивен стил

Членовете на организацията с подобен стил подкрепят ценности, като съревнование за власт, съревнование за отговорност и за позиции за лидерство. Те обикновено убеждават другите, откликват на предоставящите им се възможности за изява, държат на правото си да получат награда, приемат предизвикателствата и рисковете като необходими и желани, демонстрират постоянно своите съревнователни нагласи.

Награждаваща среда е средата, в която има новости, промени, стимули, възможност за напредък, потенциал за печелене и награди, както и потенциал за личен напредък и развитие.

Организационната среда, която им пречи, е тази без предизвикателства, с апатия, примиреност, пасивност, реактивност, с ниска възможност за контрол на случващото се в организацията и за съревнование с малки шансове за личностно развитие или за упражняване на положително влияние, среда, в която лоялността не се цени достатъчно.

Аналитично-автономизиращ

Участниците с подобен стил се идентифицират с ценности, като обективност и лична правота, принципност, контрол на чувствата, практичност, честност, твърдост, сериозност, сериозно обмисляне, преди да се предприеме действие, подлагане на собствена преценка на действията си.

Добрата организационна среда за тях се отличава с яснота, логика, точност, с възможности за икономия, полезност, трайност, с ефективно използване на ресурси, с възможности за индивидуално вземане на решения, както и с ясни и автентични критерии за тези решени, с надеждност, организираност и с време за изучаване на възможностите.

На тях им е трудно в организация, където нещата са неясни, където участниците следва да бъдат постоянно подтиквани, където има голяма вероятност за неуспех при изпълнение на предложеното действие поради недостатъчна организираност, фамилиарност, небрежност, зависимост от другите и постоянно отчитане пред другите, поради бюрократични процедури.

Гъвкаво-сплотяващ стил

С този стил се характеризират участници, които проявяват интерес към това, което другите мислят и чувстват, с открит ум и способни за адаптиране, експериментиращи с различни начини на поведение. За тях е гордост да бъдат „членове“ на организацията, обичат да познават много хора, както и да бъдат известни с гъвкавостта си.

За тях атмосферата в добрата организация е приятелска, включваща всички членове, подкрепяща взаимодействията, демократична, атмосфера на изслушване, на изразена чувствителност към проблемите на другите.

Тежи им организационна среда, където няма гъвкавост и адаптивност и се сблъскват с нелоялност, с твърди процедури, с неефективно лидерство, с неефективно управление на ресурсите, със студенина, с липса на чувства и със социална нечувствителност.

От тези стилове може да изведем и някои **типични характеристики на членове на организацията ни**, за които не е излишно да си спомняме, когато анализираме нейното развитие. Тези характеристики отразяват реални поведения във всяка организация — сигурно може да ги открием и сред нашите колеги.

Традиционният групов член се придържа към по-тесни взаимоотношения с останалите участници, обича да се идентифицира с организацията, смята изграждащия се екип от съмишленици за една от най-важните є характеристики. Той обича статуквото, лоялен е към организацията и към нас. Търпелив е, традиционен в отношенията си, променя се бавно.

Върху такива членове се гради стабилността на организацията, на тях може да разчитаме, със спокойната си дейност те утвърждават организацията, а с намесите си подчертават нейната устойчивост и значимост.

Аналитичният групов член се отличава в организацията с придържането си към установените правила и норми на отношения. Той не е човек на внезапните промени. За него е важна точността и се старае да бъде точен и в работата си, и в отношенията с другите членове. Съвестен е, не взема лесно решения, предпочита да задържа мненията за себе си, докато не се увери, че са правилни. Бавно взема решения и приема рационален подход за решаване на проблемите. Такива членове са ценност за организацията. На тяхната почтеност, работливост, съвестност може да разчитаме, по тяхното поведение може да преценим състоянието на организацията.

Съвсем друг тип е **доминиращият групов член**. Той обича престижа и позицията си в организацията, измерва ценността на нещата чрез постигнатото, обича предизвикателствата и промяната. Ако се включва в дадена задача, го прави, за да спечели и предприема рискове. Изискващ и настъпателен, бърз и нетърпелив, доминиращият участник не обича да бъде контролиран от другите. Такива хора често водят организацията към решаването на нови проблеми и към справянето с предизвикателствата. Колкото и да е трудно да се работи понякога с тях, те съумяват да се изправят пред проблемите, да приемат предизвикателствата.

Най-интересен, но и най-рядко срещан в организацията е **харизматичният групов член**. Той умее да увлича другите хора, да ги омайва, като майсторски обяснява задачата и бъдещите действия. Интуитивно чувства нещата и умее да предаде тази своя интуиция на останалите членове. Печели приятелството на другите членове с изразяваното съчувствие към тях, със способността си да се настрои на тяхната вълна. Въпреки че често действа импулсивно и емоционално, той буди доверие и сме склонни да му простим търсенето на популярност и признание. Ентусиазиран е и това се предава на останалите, макар че сам не обича много контрола и предпочита свободата. Такива рядко срещани участници се превръщат често в двигатели на организацията в трудни моменти, при големи предизвикателства.

Както виждаме, демократичната организация действа на принципите на сътрудничество, на ефективно общуване между участниците и на принципа на афирмацията (на положително отношение един към друг, като се зачитат различията помежду ни).

На тези принципи и на тяхното осъществяване също би следвало да отделим време за обсъждане. В този процес ще може да уточним начините на участие, на взаимно отношение, на вземане на решения, на отчитане, на отношения между управителен съвет и редови членове.

Към принципите и отношенията в ефективната организация може да се връщаме постоянно и като правим опит за периодични оценки на груповия климат в нашата организация.

В демократичната организация всички сме равни, но едновременно следва да сме наясно, че изпълняваме не само различни функции (член на управителен съвет, координатор, на проект и т. н.), но също така и във всяка организация членовете є изпълняват **различни роли**. Разбирането на тези роли ще ни даде възможност не само по-добре да вникнем в механизмите на развитие и функциониране на организацията, но и да изградим нашите отношения.

Ето една класификация на груповите роли, която може да ни помогне по-добре да разберем вътрешните отношения и динамиката на техните развития.

Прилагащ — превръща концепциите и плановете в практически работещи процедури и изпълнява приетите и съгласувани планове систематично и ефикасно.
Типични черти — консервативен, предвидим в действията си, изпълняващ задълженията си.
Положителни качества — организационни възможности, практически здрав разум, самодисциплина, здраво работещ.
Допустими слабости — липса на гъвкавост, нечувствителност към непроверени идеи.

Координиращ — контролира начина, по който групата се придвижва към осъществяване на груповите цели, като използва по най-добър начин ресурсите на екипа: разпознава силните и слаби страни на екипа и осигурява най-доброто използване на потенциала на всеки член на екипа.
Типични черти — спокоен, самоуверен, контролиращ се, доминиращ, екстраверт.
Положителни качества — възможност за възприемане и одобрение на всеки потенциален принос на основата на неговата ценност и без предразсъдъци. Силно развито чувство за цели.
Допустими слабости — няма интелектуални и творчески способности, надвишаващи средните.

Формиращ — оформя начините, по които работи екипът: насочва вниманието обикновено към целеполагането и разработването на приоритетите; търси да наложи някои правила или рамки на групово обсъждане и на резултатите от груповата дейност.
Типични черти — динамичен, доминантен, тревожен.
Положителни качества — мотивира другите, има готовност да се противопостави на инерцията, неефективността, самодоволството или самозаблуждаването.
Допустими слабости — отговаря на провокации, нетърпелив и раздразнителен.

Отглеждащ — дава нови идеи и стратегии със специално отношение към ключовите проблеми и се опитва да инициира напредък в подходите на екипа към проблемите, с които се сблъсква.
Типични черти — индивидуалист, сериозно настроен, неортодоксален, доминантен, интелигентен, интровертен.
Позитивни качества — въображение, интелект, знание, изобретателност.
Допустими слабости — понякога витае в облаците, склонен е да не зачита практически детайли или протоколни изисквания.

Търсещ ресурси — изучава и докладва за идеи, развития и ресурси извън групата; създава външни контакти, които могат да бъдат полезни за екипа; води произтичащите от тези дейности преговори.
Типични черти — екстраверт, любопитен, общителен, ентусиаст, стабилен, доминантен.
Положителни качества — способност за контакти с хора и изучаване на всичко ново. Способност да се отговаря на предизикателствата.
Допустими слабости — склонен да губи интерес, когато първоначалното привличане спада.

Наблюдаващ-оценяващ — анализира проблемите и оценява идеите и предложенията така, че екипът да може по-добре да вземе балансирани решения.
Типични черти — интелигентен, стабилен, интроверт, трезв, без емоции, благоразумен.
Положителни качества — съждения, дискретност, твърда глава.
Допустими слабости — липсва му вдъхновение да мотивира другите.

Работещ в екип — поддържа членовете на екипа при техните силни страни (развива техните предложения), помага на членовете, когато грешат и подобрява общуването между членовете на екипа, като обикновено разпалва екипния дух.
Типични черти — стабилен, екстровертен, недоминантен, социално насочен, по-скоро мек, чувствителен.
Положителни качества — способност да отговаря на хора и на ситуации и да поддържа екипния дух.
Допустими слабости — нерешителност в моменти на криза.
Завършващ (придаващ цялост) — старае се екипът да е защитен, доколкото е възможно, от грешки (които може да направи като върши нещо или изпусне нещо); активно търси аспекти от работата, които се нуждаят от специално внимание; поддържа чувство на бдителност в екипа.
Типични черти — интроверт, тревожен, подреден, съзнателен.
Положителни качества — капацитет за осъществяване на продължения на задачата, перфекционист.
Допустими слабости — тенденция да се безпокои за дребни неща, нежелание да остави нещата просто да се случват.
От този списък на ролите в организацията следват няколко неща. Всеки в организацията изпълнява различни роли и може да бъде посвоему полезен на различни етапи от нейното развитие.
За демократичната организация е важно да си даваме сметка за съществуването на подобни роли и за тяхната необходимост. Необходим е както човекът, който дава идеи, така и този, който изразява съмнение в тях и ги подлага на критика; важен е участникът, който се стреми да не бъдат изгубени посоката на действие на организацията и този, който постоянно настоява да се спазват приетите правила.
Всяка роля има своите силни страни, но и своите ограничения. Важно е още нещо — всеки от нас се идентифицира не само с една роля, в един или друг момент ние

изпълняваме различни роли и можем да бъдем полезни за постигане целите на организацията по различни начини.

Лидерът на нашата организация, или може ли всички да бъдем лидери?

Един от най-съществените признаци за демократичността на дадена организация е проблемът за качеството и характера на нейното управление и за ролята на лидерите. Няма организация без лидери, без водачи и трябва да приемем това като нещо нормално. Същевременно организациите се различават твърде много по начините на изпълняване на лидерските функции, на стила на управление, на съществуващите отношения между редовите членове и членовете на управителния съвет.
При неправителствените организации въпросът за лидерството се поставя с най-голяма острота — по-дефиниция това са организации на равноправно, доброволно обединяващи се членове и по-скоро те могат да се отнесат към самоуправляващите се организации. От друга страна, много от неправителствените успешни организации изпълняват сложна дейност, която следва да бъде координирана, управляват големи количества ресурси — така че ефективното управление следва да съществува.
От тази гледна точка въпросът за лидерството е по-скоро въпрос за демократичния характер на организацията, за начините на взаимодействие, за вземане на решение. Ние споменахме двете основни възможности за управление при основаването на организацията — организацията, основана на идеите, усилията и управлението на един или няколко члена и организацията, основана на самоуправлението, на общите усилия на членовете є. Именно между тези две крайности следва да потърсим и формите на управление на нашата организация, и характеристиките на нейните лидери.
Преди всичко тези отношения са регулирани с устава на организацията. В него са заложени демократичните принципи на управление и са определени пълномощията на ръководните органи на организацията. Както и подчертахме, но не са малко случаите, когато уставът служи за прикритие на най-недемократично поведение. Затова трябва да спрем нашето внимание върху еволюцията на идеите за лидерството и на най-основните идеи за лидерството днес.
За обществените водачи е писано винаги, през най-различни епохи. Макиавели разграничава водачите „лъвове“ от водачите „лисици“. Други изследователи говорят за „каубои“ и „водачи“ — ръководители на организация; трети определят различните лидери като „водач-играч“, човек на организацията, „занаятчия“, „боец на джунглата“. Друго интересно деление на ръководителите е това на:

- „изгряващи звезди“ — лидери с потенциал и възможности;
- пътници (работни коне) — лидери, представляващи своеобразна опора на организацията, но достигнали своя таван на компетентност;
- „въпросителни“ — лидери, с които организацията има известни проблеми и не е ясно дали може да инвестира за бъдещето им в нея;

Є „мъртво дърво“ — бивши лидери, които е по-добре да бъдат освободени.

Големият социолог Макс Вебер описва водачи, спазващи законите, водачи — уважаващи традициите, и водачи, притежаващи харизма, рядката способност да вдъхновяват, да увличат другите след себе си.

Класическото разграничение на лидерите, което още е популярно в нашето общество, е направено от Курт Левин и се основава на стила на лидера, разглеждан като съвкупност от прийоми и методи, прилагани от него в процеса на взаимодействието му с членовете на групата:

— авторитарен;
— демократичен;
— либерален.

Сред всичките тези определения нека да не забравяме и обособените четири функции на дейност на ръководителя на нестопанската организация:

— рутинна комуникация: размяна на информация, боравене с документи;
— традиционен мениджмънт: решение, планиране, координация, контрол;
— създаване на мрежа: изграждане на организационна структура, взаимодействие с външната среда, водене на политика;
— управление на човешки ресурси: мотивация, управление на конфликти, на щата, на квалификацията, на развитието на организацията.

Днес започват да се налагат твърде сложните модели за лидерски стил, като този на *Бъртън — Обен* (скала с шест измерения):

— склонност към делегиране;
— микровъвлеченост — равнище на детайлност в изработването на решение;
— реактивен или активен тип на изработване на решения;
— времеви хоризонти на изработване на решения — близко-временна или стратегическа ориентация;
— готовност за поемане на риск;
— насоченост към мотивация или контрол.

В наше време се постига съгласие и за характерни черти на стила на управление:

— висока ерудиция, квалификация;
— познаване работата и задачите на професионалната област;
— богат опит, участие и контакти в социални и професионални мрежи;
— социално-психологичен усет и умение в общуването;
— характерова необремененост;
— идейна и мирогледна зрелост;
— творческа насоченост и усет към новото.

За нас, като членове на нестопански организации, е важно да споменем няколко неща по отношение на лидерите и въобще ръководството на НПО. На първо място — в нестопанската организация отсъства установената стуктура и йерархия на нормалната бизнес или политическа организация. Ние сме членове по собствено желание, следваме уставите на организацията и сме далеч по-взискателни и критични, както и далеч по-свободни да изразяваме мнението си към ръководството. Също така ръководството на нестопанската организация не е в състояние да налага решенията по начините, известни от бизнеса, където съществува механизмът на заплащане за извършваната дейност.

На второ място, самите механизми на ръководство на нестопанската организация са съобразени с тази демократичност на членството и участието — преди всичко фор-

мално се изключва едноличното ръководство, а главната роля е на общото събрание, където всеки може да предлага и да влияе върху вземането на ключови за организацията решения.

Независимо от всичко, гражданското образование на членовете на нестопанската организация им дава възможност не само да се запознаят с характеристиките на успешното лидерство, но и да влияят върху начините за тяхното упражняване в организацията.

Едно от важните съвременни разграничения, значими за разбирането същността на управлението на съвременната организация, е това между **мениджър и лидер**.

Лидерите стават централна фигура по време на промени, конфликти. Те вземат инициативата по време на периоди на инерция, противопоставят се на установения ред, мобилизират хората и институциите, които се изправят пред предизвикателствата. Лидерите търсят възможни решения, те искат да променят статуквото, да създадат нещо съвсем ново, нови процеси, които да помогнат да се преодолеят пречките, присъщи на системата.

Коренът на английската дума лидер означава водя, насочвам. Лидерството в този смисъл означава движение. Лидерите са пионери — те се осмеляват да навлезнат в неусвоени територии и да водят хората в непознати посоки.

Коренът на думата мениджър е ръка — мениджърството има отношение към управление на вещите, за поддържане на реда, за организиране и контрол.

В този смисъл изучаването на лидерството е изучаване как човек води другите през празни пространства и неочертана територия към плашещи завладявания.

Лидерството има отношение към посоката, мениджърството — към скоростта на движение на организацията.

Лидерството е свързано с визията, с мисията, с ефективността и резултатите на организацията, а мениджърството — с установяването на структури и системи за постигане на тези резултати.

Докато мениджърите анализират, оптимизират, делегират и контролират („аз знам най добре“), то лидерите на промяната правят, установяват, опитват, променят (като вярват, че никой не знае най-много).

При характеристиката на лидерите и на мениджърите се използва аналогията с лявото и дясното полукълбо на мозъка.

Лявото полукълбо има отношение към думите, а дясното — към образите.

Лявото е свързано с фразите и конкретните неща, а дясното — с цялото и с отношенията между частите.

Лявото е свързано с анализа, а дясното — със синтеза.

Лявото е свързано с последователното мислене, а дясното — с едновременното, холистично мислене.

Лявото полукълбо използва времевите параметри, а дясното е свободно от времеви ограничения.

Може образно да се каже, че ние лидерстваме с дясното полукълбо и мениджърстваме с лявото.

Например с лявото полукълбо ние: фасилитираме среща, развиваме длъжностни характеристики, предприемаме корективни стъпки, правим анализ на качеството на работа.

С дясното полукълбо даваме пример чрез нашия подход за решаване на проблем, вземаме инициативата при решаването на труден проблем, окуражаваме екипа да се заеме с разглеждането на задачата като цяло, окуражаваме участниците и коле-

гите, когато са обезверени и обезсърчени, споделяме нашия ентусиазъм и оптимизъм за дадени проекти, дори и да не разполагаме с формална власт в организацията.
От всичко това за нас, като членове на граждански организации, следва нещо твърде просто — във всеки момент ние следва да сме готови да поемаме функциите на лидер — ако не на цялата организацията, то в работна група или екип при решаване на проблеми и осъществяване на проекти. Също така следва да сме готови да осъществяваме и рутинна мениджърска дейност при управлението на организацията — нека не забравяме, че ротационният принцип при ръководството на нестопанските организации също е записан в повечето от нашите устави.
Идеите за доброто лидерство ни дават възможност да оценяваме по-добре способностите на оказалите се в ръководството колеги, да разбираме техните действия и където трябва — да ги коригираме.
Добрият лидер:
— предизвиква установения ред на нещата в организацията и взема инициативата за осъществяване на промени;
— има визия за бъдещето на организацията;
— привлича другите от организацията, като им помага да разберат и да оформят тази визия;
— води другите чрез примера си;
— окуражава и мотивира останалите членове на организацията.
За нас, като членове на организации с идеална цел, е важно да разберем, че дори и в бизнес организациите концепцията за лидерството се променя съществено, еволюира по-скоро към характера на ръководството в нестопанските организации.
В съвременната организация съществен е неформалният авторитет на лидера, дори някои стигат дотам, че определят съвременната организация и най-вече нестопанската като организация без изявени лидери или организация, в която всеки може да се превърне в лидер, да поеме инициативата и да ръководи изпълнението на дадена задача в определен момент.
В миналото отношението към организацията се е задавало от лидера — „това е моята организация, осъществяваща моите цели“. Днес фокусът е върху общността на целите и чувството за принадлежност към нашата организация, за идентифициране с нея.
Организацията днес съществува и се развива не благодарение на дейността и вижданията на лидера, а на нашата съвместна дейност.
Ако в миналото лидерът е този, който знае всичко и от когото се очакват отговори на съществените въпроси за развитието на организацията, днес всеки член притежава известни знания и може да допринесе за нейния успех. Нещо повече — днес си даваме сметка, че не само всеки знае нещо, но и всеки (включително и лидерът) не знае нещо; че всички сме експерти в дадена област и се доверяваме на останалите членове в други.
Ето защо новите теории за лидерството насочват вниманието към различни измерения или видове лидерство, като:
1. Директивно лидерство, което създава условия за свобода при вземането на решения, за постигане целите на организацията;
2. Подкрепящо лидерство, което се основава на изразяване интерес и оказване поддръжка на членовете на организацията;

3. Участващо лидерство, което дава възможност на членовете на организацията да участват във вземането на решения, засягащи общата работа и дейности;
4. Лидерство, ориентирано към постиженията, което се основава на поставяне предизвикателства за участниците и на поставяне на високи показатели при изпълнение на задачите.

Счита се, че успешният водач на организацията:

1. Предизвиква процесите:
— търси възможности;
— експериментира и поема рискове.
2. Вдъхновява за обща визия:
— предвижда бъдещето;
— включва другите във визията.
3. Дава възможност на другите да действат:
— стимулира сътрудничеството;
— подкрепя участниците.
4. Моделира пътищата на развитие на организацията:
— дава пример;
— планира малки стъпки и победи по пътя към успеха.
5. Окуражава емоционално останалите членове:
— признава индивидуалния принос на всеки;
— отбелязва тържествено постиженията на всеки и всички.

Той също така:

Є Търси позитивни предизвикателства по време на промени;
Є Желае да поема рискове и да се учи от грешките;
Є Редовно признава постиженията на другите;
Є Размишлява върху ценностите, в които вярва;
Є Търси начини да сподели властта;
Є Делегира задачи с авторитет и решителност;
Є Има записани дългосрочни планове и ги следва;
Є Знае как да мотивира останалите участници;
Є Зная как да събуди групови усилия и дух;
Є Редовно дава почтена конструктивна обратна връзка на екипа;
Є Взема решенията навреме.

Лидерството в организацията е ситуативно— не може да искаме то да бъде осъществявано по един и същ начин на всеки етап от организационното развитие.

От друга страна, изискванията на устава следва да се спазват безусловно — отчетност, гласност, прозрачност на действията са абсолютно задължителни неща.

По това и една демократична организация се различава от авторитарната — действията на ръководството са пред очите на всички, те се съгласуват, приемат се по възможност с консенсус и се отчитат пред всички.

Важно е в организацията да може да се осъществява и принципът на смяна на водачите, както е по устав. За да няма трусове в организацията, останалите принципи следва да се спазват — ако всички, като членове, сме в течение на начините на решаване на организационните проблеми, то няма да е трудно да се включим и в ръководството на организацията.

През какви стадии на развитие преминава нашата организация?

Гражданското общество в България е само на около десет години, но много от организациите на обществото ни вече имат солиден стаж.

Голяма част от организациите на гражданското общество в малките населени места са твърде млади, почти нямат история, значими проекти и дейности зад гърба си, а и следователно нямат сериозни организационни проблеми. Понякога цялата бройка на членовете на организацията е в рамките на двама-трима съмишленици и тогава наистина трудно може да говорим за развитие на организацията, за етапи на това развитие.

Все повече обаче стават организациите с повече членове, които в рамките на няколко години осъществяват повече проекти и дейности, т. е. от свободно или случайно събрани хора се превръщат в организация, утвърждаваща се в местната общност, преминаваща през етапи на развитие.

Важно е да знаем етапите, през които преминава развитието на дадената организация, за да може да разбираме развитието на нашата организация и да предприемаме съответни мерки.

Първият етап от живота на всяка организация е етапът на **формирането**: Целите на нашата организация са все още не напълно ясни за всички членове, независимо че са отбелязани в устава, с който сме регистрирани.

Най-често в този начален етап някой поема в ръцете си ръководството на организацията, а голяма част от членовете се отличават с конформно поведение — не знаят целите, не виждат напълно смисъла на действие, слабо запонати са с механизмите на участие в подобен вид организация.

В този период следва да си даваме сметка, че общото незнание и неувереност карат участниците да бъдат по-тревожни, да се държат не толкова свободно на събранията и заседанията, да прикриват чувствата си. Много от тях се събират с хора, които познават, обединяват се по двойки — нещо естествено и търсене на опора в общата ситуация на несигурност и неувереност.

Често на този етап се сблъскваме с нагласи на изчакване, от една страна, на липса на инициативност, както и на тяхната противоположност — на нескривания ентусиазъм, на желанието за работа. Ето защо на този етап е важно да структурираме дейността на организацията, да изясним и конкретизираме целите, но и същевременно да дадем възможност на членовете на организацията ни да се опознаят, да избягнат периода на несигурност.

Много често вторият период от организационното развитие се определя като **буря**. Преминали са първите моменти на ентусиазъм, на оформяне на структурите, приет е уставът. Организацията започва своето всекидневие, което за нестопанските структури е особено трудно. В нашите условия за голяма част от организациите да съществуваш означава да осъществяваш проекти, а точно те отсъстват в малките населени места. Доста често сме свидетели на замиране на живота на организацията, докато не дойде раздвижване с някой проект, на затваряне на дейността є до срещи на няколко съмишленици. През този период започват съмненията в избрания път, в евентуалния успех, в бъдещето на организацията, поставя се често под въп-

рос лидерството на организацията, в някои случаи възникват групички, оспорващи избраните ръководни органи.
Има и друг момент — дори и да осъществяваме проект, идва времето за известни разочарования. От хубавите думи и надеждите на първите срещи идва реалността на общите действия и тогава разбираме, че членовете на организацията са различни и са с различна мотивация, че не всички желаят да работят, че за някои организацията не е това, което е за нас.
Това е периодът на преоценка, на известно объркване. Като имаме предвид всичко това, на този етап не следва да правим прибързани изводи. Необходими са повече срещи на членовете на организацията, на обсъждане на началните успехи и неуспехи, на споделяне на личните действия и ангажираност на всекиго, на спокойно разискване на проблемите, свързани с ръководството на организацията. Много опасно е на този етап да дадем възможност на групичките, формирали се в началния етап, да се затвърдят, да започнат деления в организацията, да няма открито споделяне и изразяване на проблемите, а да се трупат недоволства, да се търсят виновници, вместо да се анализират причините за едни или други действия на организацията.
Ако успеем да се справим като организация с тези проблеми и избегнем разпадането ни или делението на конкурентни организации, навлизаме вече в градивния етап от развитието на нашата структура — етапа на **нормиране**.
Това е етапът, когато започваме да осмисляме функционирането и структурирането на нашата организация. Разбира се, следва да сме осъществявали някакви дейности — иначе никакво нормиране не би било уместно. На този етап ние обсъждаме изпълнението на конкретните задачи и проекти, но и на целите ни като организация, правим преглед на дейността на различните групи и на организацията ни като екип, но и преглед на дейността на отделните членове.
На тази основа може да говорим за посвещаването на дейността на организацията, на личната отговорност, на изпълняването на задълженията, на утвърждаването на колегиалността между самите нас, може да споделяме и обсъждаме рискови проблеми — като наличието на деления вътре в организацията, конкурентни действия от други организации в нашето населено място или регион, осигуряването на ресурси за действия в бъдеще.
В рамките на тези нормални организационни обсъждания се поставя и въпросът за лидерството, за отношенията между управителния съвет и редовите членове. Общата идея за този етап е спокойно и делово обсъждане на организационните проблеми в светлината на натрупания опит и на устава на организацията.

Този стил на обсъждане води до преодоляване на враждебността, ако тя съществува, между членовете, на изграждане на привични начини за споделяне и решаване на организационните проблеми.

След като сме намерили подходящия начин за организационно развитие и сме постигнали съгласие относно начините на обсъждане и решаване на възникващите проблеми, то може да продължаваме по този път през годините.

При всяко положение обаче ще достигнем до момент на **повторно формиране** на организацията.

Не става въпрос за някакво коренно преобръщане на дейността ни. Напротив — с нашите действия на първите три етапа ние сме създали условия организацията да функционира относително гладко. Все пак идва момент — започване на нов голям

проект, вземане на решение за приемане на доста нови членове, промяна във външната за организацията ни среда — когато трябва да преосмислим и да преформулираме основните принципи, върху които е изградена нашата дейност.
Дори и в най-нормални условия е важно през известен период от време да се връщаме към целите, към основните организационни принципи — да ги обсъждаме в светлината на натрупания опит, да ги обясняваме на новопостъпилите членове.
Важно е да обсъждаме и дейността си, да откроляваме силните страни и на организацията, и на отделните членове, да изследваме доколко успешно изпълняваме ролите в организацията, да подобряваме начините и методите на работа.
Всички тези действия водят до развитие на организацията ни като екип от съмишленици, предопределят успеха на нейните действия. Важно е да се подчертае — периодът на нормиране не е нещо извънредно в живота на организацията. Просто на основата на натрупания опит това е период на равносметка и преоценка по пътя.
Ако сме действали като истинска гражданска организация от самото начало, то ние ще сме вградили на практика извършването на оценка на действията ни и периодът на повторно формиране ще бъде част от всекидневието ни.
Нека не забравяме, че зад тези периоди стои различно количество от време за различните организации. Тук говорим за относително развита нестопанска организация, т. е. с изградена организационна структура, с известен брой членове, изпълняваща постоянно дейности и проекти, вградена в живота на местната общност.
За някои организации преминаването през тези периоди може да бъде въпрос на година, за други този период да е значително по-дълъг.

Следващият „по-висш етап“ от развитието на организацията е този на изпълнението.

Накратко, това е периодът на добре действащата нестопанска организация. Целите са ясни, отговорностите са разпределени, участието и споделянето на отговорност са характерни черти за участниците в организацията.
Всеки знае своето място и в организацията, и при изпълнението на една или друга задача. Доброто взаимно познаване на членовете позволява изграждането на най-различни екипи за изпълнението на една или друга задача, с различни лидери, т. е. достигаме периода, където споменаваното по-рано ситуативно лидерство е вече факт.
Това е периодът на успешната организация — не само по отношение на осъществяването на целите и на изпълнението на значими дейности за местната общественост, но и по отношение на добрите отношения вътре в организацията, за постигането на атмосфера на откритост, доверие и сигурност, на взаимна подкрепа и споделена отговорност.
В ефективната организация има съвместяване на нашите индивидуални потребности и цели с тези на организацията и именно затова на този етап членовете на организацията са горди от принадлежността си, мотивирани са за постижения, готови са да се учат, за да се утвърждават като членове на организацията.
Това е върхът на организационното развитие и сигурно малко от нашите организации ще го постигнат в близко бъдеще. Важно е обаче да знаем, че това е нашата цел като организация и именно като гражданска организация. В противен случай може да бъдем и успешна структура, но няма да може да постигнем това вплитане на личните интереси и мотивация в живота на групата.

В организацията ни ще има и напрежения, ще възникват и трудни за решаване проблеми и конфликти

Трябва да имаме предвид няколко неща.
Конфликтите не са признак на слабост, а нещо естествено за организацията, особено за неправителствената организация, където сме събрани различни хора, с различни виждания и интереси, обединени от обществен интерес, но и с голяма свобода на действие.
Конфликтите могат да разрушат една организация, но и могат да поддържат нейната жизненост, когато се изразяват открито, когато се търсят пътища за тяхното решаване.
Откритото решаване на конфликти е свидетелство за това, че дадена организация се стреми да се справя с проблемите си.
Положителната сила на конфликта е, че той ни дава възможност да търсим пътища не само за преодоляване на различията, но и да си даваме по-добра сметка за тези различия, за възможностите, които стоят пред организационното развитие.
Конфликтите в дадена организация могат да бъдат най-различни — конфликти, възникващи в отношенията между хората, конфликти, породени от различни ценности, конфликти поради липса на достатъчно информация, конфликти поради различни интереси.
Ако сме приели правила на работа, ако постоянно обсъждаме отношенията в организацията, то няма да има конфликти на основата на отношенията между хората — те няма да са важните и определящите за организацията.
След като сме заедно в организацията поради стремежа да решим обществен проблем или удовлетворим обществен интерес, вероятно е, че няма да има конфликти в нашите отношения заради изповядването на различни ценности — предполага се, че ще бъдем съмишленици въпреки различните интереси.
Предполага се, че конфликти ще възникват относно идеите за постигане на целите на организацията или ще следват от различното място на хората в организацията.
Конфликти могат да възникват и поради блокирана комуникация, поради несподеляне на проблемите, поради еднолично и несъобразено (недемократично) вземане на решения.
При решаването на конфликтите трябва да следваме няколко важни стъпки.
Първо трябва да намерим време да споделяме и да обсъждаме възникващите търкания и напрежения.
Трябва да дадем възможност на всяка от страните да изложи своето виждане на възникналия проблем и да бъде внимателно изслушана.
Трябва да се опитаме да идентифицираме интересите на страните, свързани с тяхното виждане на проблема.
Следва да потърсим решения на проблема, отговарящи на интересите на заинтересованите страни, и да разработим план за осъществяване на тези решения.
Планът за решаване на даден конфликт следва да бъде сведен до знанието на всички в организацията.

Една организация може да не търси пътища и да не признава съществуването на конфликти, но може и да си поставя като задача тяхното открито поставяне и решаване.
Решаването на конфликтите по гореспоменатия начин ще укрепва отношенията между хората в организацията ни, но и ще укрепва самата организация — конфликтите са и предизвикателства, и стимул за развитие. Чрез откритото решаване на конфликти, чрез поставянето на трудни проблеми нашите членове ще бъдат сигурни, че организацията ни се развива, че и те ще имат възможност да поставят проблеми, ако има подобна необходимост.

Решаването на проблеми в нашата организация

Една неправителствена организация е създадена да решава проблеми и се развива от проблем до проблем, постоянното им поставяне и решаване е един от пътищата за функциониране на организацията.
Казано по друг начин, от ефективността на решаването на проблеми зависи и ефективността на организацията, в процеса на решаване на проблеми се изграждат и отношенията между членовете на организацията, оформя се нейната демократичност. Затова е и необходимо като граждани, като членове на демократична организация да сме наясно за начините на ефективно решаване на проблеми и да бъдем активно включени в този процес.

Стъпки на процеса на решаване на проблеми:
1. Първата фаза е определяне на проблема— т. е. да се опише състоянието на проблема, да се разбере как членовете на организацията схващат проблема и неговите основни измерения.
Да определим проблема означава не само да изследваме и да споделим нашите схващания за него, но и да се опитаме да опишем целта, която искаме да постигнем — къде искаме да бъде организацията, когато проблемът ще е решен.
Ако поставим като проблем отношенията на нашата организация с местните власти, за нас ще е важно да определим как членовете на организацията виждат тези отношения, да узнаем какви акценти има в различните виждания на членовете.
Това споделяне ще донесе няколко неща — проблемът ще бъде разгледан детайлно, ще стане общо достояние, т. е. всички ще бъдем съпричастни към него.
По този начин ние ще бъдем мотивирани съвместно да продължим да търсим решения за проблема. С една дума, споделянето, разглеждането, съвместното определяне на проблема, навлизането в дълбочината на проблема се превръща в демократичен процес, в който всички участваме, ценим собственото мнение и мнението на другите, подпомагаме се взаимно при това съвместно изучаване.
С изучаването и определянето на проблема ние поставяме началото на цялостния модел на съвместното му решаване.

2. Втората фаза се отнася към анализа на причините за проблема.
Нашата цел е да постигнем общо съгласие защо съществува проблемът, да се събере максимум информация за причините на проблема, да се направи списък на причините, да се оценят и подредят причините по важност и да се реши по кои причини ще се работи.
Отново наша цел е съвместно изследване на причините на проблема, взаимно изслушване и разбиране, използване опита и експертизата на всеки от членовете на организацията и обединяване на експертните усилия.
На наше разположение са различни методи за достигане до причините, породили проблема.
Първият и най-популярен метод е **мозъчната атака**: групата дава максимум идеи за причините. По време на процеса на даване на идеите те не се оценяват. Добре е да се развиват идеите на другите.
Основни правила на мозъчната атака са:
— всички идеи са ценни;
— оценките се отлагат за по-късно;
— използвай въображението си;
— колкото повече идеи, толкова по-добре;
— развиване идеите на другите;
— не се отказвай лесно;
— избягвай да мислиш в категории, които са ти познати.
Мозъчната атака е много ефективен метод, когато искаме да идентифицираме за кратко време голям брой причини, породили проблема.
Например анализираме причините за слабия отклик от страна на местната общественост на нашата кампания за екологично чисто селище.

Предложения на групата, в резултат на мозъчната атака:
— хората не се интересуват от екология;
— ниска екологична култура;
— слаба разгласа на кампанията;
— замърсяващата промишленост в селището е основен поминък на населението;
— противодействие от страна на собствениците на предприятието замърсител;
— зависимост на кмета от собствениците;
— липса на средства за организирана кампания;
— недостатъчна ангажираност на членовете на организацията;
— слаба връзка с местното училище;
— недостатъчна подкрепа от други неправителствени организации.
— ...

Друг популярен метод е **„Мрежата на паяка“**.
Групата работи по следния план:
1. Търси причините за проблема.
2. Търсят се изтичниците за всяка причина.
Графично се оформя картина, подобна на мрежа на паяка — проблемът е в средата на постера, около него са написани причините, а около всяка причина— тези причини, които я пораждат.

Пример: Трябва да се анализира проблемът „Намаляване броя на доброволците в нашето населено място“
Намаляване броя на доброволците:
— младите хора напускат населеното място;
— липса на интерес към доброволната дейност;
— безработица;
— слаба възпитателна роля на училището;
— недостатъчна популярност на нашата дейност;
— липса на интересни дейности за младите хора;
— слаба подкрепа от страна на местните власти;
— утвърждаване потребителски модел на живот;
— липса на традиции;
— няма достатъчно средства за разработване на проекти за младите хора;
— крайно малко млади хора в организацията;
— затваряне на човека в личния му свят;
— безразличие към обществените проблеми.

Популярен метод за търсене на причини и следствия е **„Рибената кост“** (диаграма на Ишикава).

При този начин за анализ на причините за проблема те картинно се оформят като рибена кост.
Всички потенциални причини водят до основната линия — „гръбнака“ на диаграмата. Върху всяка от тях оказват влияние други причини.
Например да потърсим причините за неуспеха на кампанията за събиране на помощи за създаване на младежки дискусионен клуб в града.

глава

неуспех на кампанията за събиране на помощи за младежки клуб

главни кости **малки кости**

Друг известен метод за изследване на причини е този на „полевия анализ“. При него се опитваме да идентифицираме силите, които помагат, и силите, които пречат за решаването на проблема. Този метод помага на групата да съсредоточи своите ресурси върху помагащите фактори и да потърси пътища за преодоляване на задържащите фактори.
Например: малък брой нови членове в организацията

Напоследък все по-голямо приложение намира методът на SWOT анализа (от първите букви на английските думи за силни страни, слабости, възможности за решаване на проблема и заплахи).
При този метод групата последователно търси отговор на всяка от четирите области и като цяло получава картината за причините, пораждащи проблема и контекста, в който той съществува.
Например: Бъдещо развитие на екологичното движение в нашата област. Екипът прави анализ на този проблем по следния начин — попълване на схемата:
1. Силни страни:
— заинтересованост на младите хора от проблемите, свързани със замърсяването;
— екип от хора, преминали през обучение за работа в екологични НПО;
— спечелен проект за екологично образование в училищата в района;
— получена безплатно екологична литература и материали.
2. Слаби страни:
— малък брой членове на екологичната организация;
— липса на средства за оборудване и поддържане на офис на организацията в центъра на населеното място;
— спорове в организацията за характера на провежданата екологична политика.
3. Заплахи пред движението:
— отрицателно отношение на местния бизнес към програмата за екологично чиста околна среда;
— отрицателно отношение на работещите в предприятията — екологични замърсители;
— изолираност на екологичната организация сред НПО в района;

— несъгласуване на действията на екологичната организация с местните власти.
4. Възможности, които се откриват движението:
— нарастваща подкрепа от страна на национално признати екологични организации;
— получаване на ресурси от богати чуждестранни донори;
— разработен план за национална екологична политика, в който е посочено значението на нашия район.

При използването на този метод е важно да се отбележи, че когато изследваме силните страни и слабости, се насочваме към дадения проблем (в нашия случай характеристиките на екологичното движение), а когато анализираме заплахите и възможностите за развитието, вниманието е насочено към контекста, в който проблемът (в нашия случай движението) се развива.

3. Идентифициране на възможни решения. Генериране на алтернативи.
След като сме споделили проблема и сме изследвали неговите причини, има достатъчно събран материал и идеи, за да преминем към следващата фаза — идентифицирането на възможни решения за проблема.
На този етап е важно съвместно да дадем (както и при предните етапи) максимален брой възможни решения за изследвания проблем.
Може да използваме „мозъчна атака, но може и да потърсим други възможности — например всеки да напише на лист три предложения за решаване на проблема или да разделим участващите на няколко групи и във всяка група да бъдат предложени различни решения на проблема.
Важно в случая е всички да участват активно в процеса на даване на предложения и да можем да отбележим всички тези предложения. Само по този начин всеки ще почувства, че и неговата идея е взета предвид на този етап от решаването на проблема.
Следващата стъпка е да изясним направените предложения. Едно по едно правим преглед на всички предложения, като неясните се обосновават от участника, направил предложението. Възможно е някои предложения да бъдат обединени, групирани. Важно е да внимаваме да не групираме предложенията така, че да станат прекалено общи. Нека да не забравяме, че за решаването на проблема ще ни трябват конкретни идеи.

4. Подбор на най-добрите решения.
След като сме изяснили направените предложения и сме групирали някои от тях, следва да направим избора на тези, които ще дадат решението на поставения проблем. На този етап е важно да постигнем съгласие за критерии за оценка на решенията. Критериите могат да бъдат следните: законосъобразност, икономическа ефективност, време, взаимна полза и др.
Ако работим върху проблема за осъществяване на благотворителна акция в училище, то възможни критерии за подбор на предложенията за решение ще бъдат — развитие личността на учениците, съобразяване с училищния правилник и законовите норми в образованието, включеност на родителите и на учителите, участие на учениците в разработването и осъществяването на проекта. След като постигнем съгласие за критериите, оценяваме с тях всяко предложение за решение. Тези от

предложенията, които отговарят на всички критерии, ще бъдат в основата и на нашето търсено решение на проблема.

5. Вземане на решение.
Целият модел на работа по решаване на проблема предполага вземане на решение с консенсус — през цялото време групата се е движила съвместно по етапите на решаване на проблема — заедно е обсъждан проблемът, заедно са търсени причините, заедно са изяснявани те и са правени предложения за решаването му.

Консенсусът е споразумение, което всеки член на групата разбира, подкрепя и желае да изпълни. Постигането на решение с консенсус включва възможността всеки да бъде чут. При всяко положение следва да имаме на разположение и резервен метод. В хоризонталните групи (като нашата нестопанска организация, където никой отделен индивид не притежава власт за вземане на окончателно решение), резервният метод би бил някакъв вид гласуване (с мнозинство — две трети : една трета; с доклади на мнозинството (малцинството).

Все пак при преценката за начина на вземане на решение следва да отчетем няколко фактори. До каква степен да включим в процеса на вземане на решение всички заинтересовани от решението на проблема страни, така че те да могат да го подкрепят. Очевидно е, че ако оставим решението да бъде взето само в нашата организация, когато проблемът е със значение за цялата общност, то резултатите няма да се положителни.

Другият сериозен въпрос, който следва да отчитаме при вземането на решение, е колко време ще ни отнеме този процес. Ако проблемът е ключов за организацията, не би следвало да се притесняваме от разхода на време, но често за по-незначителни проблеми е нецелесъобразно изразходването на повече време. Нека не забравяме, че в нестопанската организация сме след приключване на работния ден в други организации. Затова и при вземането на решение за по-маловажни проблеми следва да предвидим възможности, съществуващи в устава на организацията — да делегираме вземането на решението на управителния съвет или да го вземаме с обикновено мнозинство и с гласуване.

Ако проблемът изисква компетентото мнение на експерти, следва да им предоставим възможност да обосноват възможните варианти за решения и чак след това да вземем решението в организацията.
6. Разработване на план за действие.
Целта на тази фаза е свеждане на решенията до конкретни стъпки, до разработване на план за действие. Важни въпроси, които трябва да се разгледат на този етап, са: стъпки, отговорници, време, разходи.
Разработването на план за действие за решаване на проблема е ключов момент, който в крайна сметка може да омалова-жи големите усилия, положени дотук. Ето защо е важно да разполагаме с достатъчно време за постигането на тази цел. Ако е необходимо, е добре да насрочим следващо заседание или да възложим на специална група да изготви в най-общи линии плана за решаване на проблема. Важно е този план да е реалистичен (да отчита нашите възможности за решаване на проблема),

да е конкретен (да предлага сроковете,стъпките, отговорниците), да е достатъчно гъвкав, за да може да се реагира при внезапна промяна на обстоятелствата.
Най-важно за нас, като представители на гражданска организация, е планът да дава възможност за максимална изява на членовете на организацията. По този начин колективният процес за решаване на проблема намира своя естествен завършък и всеки член на организацията има чувството, че усилията му не са отишли напразно, че неговият глас и мнение са били взети предвид.

7. Прилагане на решението и оценка на постигнатото.
Прилагането на плана е въпрос на оперативно ръководство на организацията. Важно е периодично планът да бъде оценяван в рамките на цялата организация. След като всички сме работили по неговото изготвяне и имаме отношение към решаването на проблема, всички сме заинтересовани да следим как върви неговото изпълнение. Затова и трябва да имаме изработена специална програма за осъществяване на оценка на хода на решаване на проблема, на неговото влияние върху организацията, на контекста, в който проблемът се решава.
Така може да обобщим ключовите моменти за решаване на проблеми:
Є Съвместното решение на проблема е процес, който дава възможност на членовете на нестопанската организация успешно да работят за решаването на проблеми или за създаването на нови възможности.
Постигнатият консенсус накрая е свидетелство за ефективността на груповата работа и може да се разглежда като сума от множество споразумения, постигнати в хода на самия процес.
Є Проблемите, които имат повече от едно възможно решение, се решават най-ефективно по евристичен начин, т. е. като се използва гъвкава, съзидателна, нелинейна методология, но основен принцип е, че във всеки момент следва да бъдат включени всички от организацията, които имат отношение към решаването на проблема.
Схващането на решаването на проблеми като процес и разработването на набор от стратегии и инструменти прави членовете на организацията по-уверени, по-гъвкави и продуктивни.
Є Консенсусът накрая се гради на серия от ключови споразумения, постигнати във всяка фаза на процеса.
Є За да се реши един проблем в организацията, трябва да сме сигурни, че тя работи по един и същ проблем, в една и съща фаза, като се използва един и същ инструмент по едно и също време.

Провеждане на организационна оценка

Всичко това дава възможност да правим адекватна **оценка на състоянието на организацията, да оценяваме отношенията между хората в нея**.
Важно е оценката също да се извършва на специални общи събрания (не на изборните), да се извършва периодично, да се извършва в присъствието на всички и по начин, при който всички могат да участват. Оценката на организацията и на отно-

шенията в нея следва да е повод за преосмисляне развитието на организацията, за развитието на междучовешките отношения.
На оценка следва да подлежат всички елементи от дейността на организацията (вж. Въпросника за функциониране на роганизацията). Тази оценка също може да бъде извършвана по различни начини — чрез провеждане на анкети, чрез открит разговор, на специални срещи, по време на отчетните събрания. Тя трябва да се подготвя специално, а да не става в последния момент, да е съпроведена с набавянето на необходимата информация, да има достатъчно време за нейното провеждане.

Въпросник за функциониране на организацията

По-долу по всеки проблем са дадени пет алтернативни начина, по които вашият екип може да действа. Всички или повечето твърдения могат да се отнасят за вашата работа до известна степен.
Опитайте се да ранжирате твърденията от 1 (най-добре отразява ситуацията) до 5 (най-слабо отразява ситуацията).
В първата колонка ранжирайте твърденията спрямо актуалната ситуация.
Във втората колонка ранжирайте твърденията по отношение на ситуация, която бихте искали да имате в групата (идеално положение).

1. **Вземане на решения**:

(а) решенията се вземат от ръководителя;
(б) вземането на решения е най-различно
(в) вземат се в групата през главата на ръководителя;
(г) оставят се да бъдат вземани от членовете на екипа;
(д) обикновено се основават на компромис или на установен прецедент.

2. **Общуване**:

(а) работата на екипа е затруднена и се губят усилия поради сериозна липса на комуникация;
(б) много време се губи в размяна на маловажна информация, има много клюки и малко действия;
(в) общуването е повече „вертикално“ — между ръководителя и подчинените
(г) общуването е повече „хоризонтално“ — подчинените разменят информация и идеи, но отсъства размяна нагоре или надолу по йерархията;
(д) има постоянна размяна на информация, идеи и проблеми между всички членове на групата.

3. **Нови идеи**:

(а) главна цел в групата е да се поддържа статуквото. Когато възникне криза, се справяме с нея;
(б) групата постоянно приема нови идеи, но не може да ги изпълнява;
(в) тези, които предлагат нови идеи, са оставяни да ги развиват;
(г) всички членове на групата постоянно търсят подобрения и дългосрочни решения на проблемите;
(д) инициативата или тласъкът идват извън групата и групата отговаря.

4. **0тношения с други групи**:

(а) групата отхвърля съвет, намеса или критика отвън. Членовете на групата упорито защитават своите идеи, действия и политика;
(б) съществува свободна размяна на информация, идеи и помощ с тези извън групата и с други групи. Съперничеството (съревнованието) с друга група никога не е рушително за цялата организация. Отговорността за действие се приема от всички;
(в) някои от членовете на групата се разграничават от груповите действия по отношение на други групи;
(г) ефективността се възпира от рушително съревнование (съперничество) между групата и други групи;
(д) статусът на групата е по-важен от доброто на организацията

5. Обсъждания:
(а) групата рядко изследва начините, по които действа. Рамките на действие са установени или се установяват от само себе си;
(б) някои групови членове обсъждат помежду си грешките в действията на групата и отношенията с други групи, но не искат да изтъкнат открито тези грешки и недостатъци, за да не засегнат други членове;
(в) от време на време има трусове, когато има ясен случай на неефективност;
(г) работата на групата се обсъжда често и открито. Всички членове се стремят да подобрят ефективността. Групата се учи от своя опит;
(д) групата обикновено обвинява други групи за неуспехите. Тя е доволна, че се справя с работата си.

6. Цели:
(а) груповите цели и ролята на всеки член са редовно изследвани и се приемат реалистични цели, към които всички се чувстват съпричастни. Целите се преразглеждат, когато се променят обстоятелствата;
(б) членовете са заинтересувани повече от личните си цели, а не от общите; Целите поощряват повече съперничеството, а не сътрудничеството;
(в) целите не се установяват, пренебрегват се или са толкова лесно постижими, че нямат действителна стойност за подобряване действията или за насочване на усилията;
(г) увеличенията на доходите зависят от постигането на фиксирани годишни цели, които се преследват независимо от променящите се обстоятелства или дългосрочни съображения;
(д) усилия и време се посвещават на известни неща, което допринася малко за осъществяването на най-важните функции на групата.

7. Планиране:
(а) много планове се правят, но малко се изпълняват;
(б) след внимателно разглеждане на обстоятелствата се изработват планове, които групата следва и които дават възможност работата и развитието да се осъществяват систематично във времето;
(в) плановете се налагат и трябва стриктно да бъдат следвани;
(г) често възниква паника поради липса на адекватно планиране;
(д) работата следва установени рамки.

8. Съпричастност (посвещение):

(а) всички членове на групата се чувстват съпричастни за постигането на най-високите стандарти за изпълнение;
(б) наблюдаваме повече групова лоялност, отколкото посвещение към работата;
(в) членовете на групата правят само това, което се изисква от тях;
(г) ръководителят пришпорва здраво групата;
(д) членовете на групата гледат да избягват всякаква критика на тяхната работа.

9. отговорност:
(а) отговорностите са ясно определени, логични и са съпроводени със съответна власт за вземане на решения;
(б) много решения, които могат да бъдат взети от отделен член, се прехвърлят на групата или на по-високо равнище от необходимото.
(в) много решения, които трябва да бъдат взети от групата, се вземат от отделни личности без съответно консултиране;
(г) отговорността и упражняването на власт са доста неясни;
(д) отговорностите са в установени рамки, които не са най-ефективни.

10. Използване на средства:
(а) финансовите и други средства са разпределени в групата по добре установен начин. Членовете на групата използват тези средства както смятат за необходимо;
(б) в някои области има пари за харчене, а в други те липсват;
(в) разпределението на средства е твърде гъвкаво и пари се дават в тези области, за които групата е съгласна, че използването им ще е най-благоприятно за системата;
(г) разпределението на ресурси поражда големи противоречия. Всеки гледа да получи колкото се може повече, независимо от потребностите на другите;
(д) много действия се предприемат без пълно отчитане на финансовите последствия.

Институционализирането на оценката дава гаранция, че проблемите на нашата организация ще бъдат обсъждани от всички, че ще препотвърждаваме нашата демократична същност. Нещо повече — оценката, проведена с участието на всички, се превръща в ключов елемент на планирането на дейността на организацията — чрез оценката ние очертаваме не само нашите силни страни, но и елементите от дейността ни, които се нуждаят от подобрение и промяна.

Нашата организация и промените

Гражданското общество, а следователно и неговите структури, е общество на промените, на съзнателно търсените промени. В крайна сметка, за да съществува нестопанската организация, следва постоянно да се променя — особено в нашия труден преход към демокрация. След толкова години преход като че ли сме привикнали към промените, но всеки път, когато те се случват, разбираме, че съпротивите на хората към тях са повече от значителни. Затова е и необходимо в организацията не само да поставяме въпроса за промените, но и да се стараем всеки от членовете є да има своето отношение към тях. На практика отношението на членовете към промените става един от основните оказатели за организационно развитие и за демокра-

тичния характер на организацията. Доколко и как приемаме промените, как ги включваме в организационното всекидневие, съвместно или еднолично решаваме за поведението на организацията в периода на промени, успяваме ли отношението към промените да стане част от поведението на всеки от нас — това са част от въпросите, на които всяка гражданска организация днес следва да има отговор. Именно организационният отговор на промените определя характера на организацията в бъдеще и утвърждава и засилва демократичния или авторитарен характер на ръководството.

Независимо от това, че живеем в общество на постоянните промени, сме свидетели на непрестанна съпротива от страна на членовете на организацията. Ето защо един от ключовите въпроси, на който следва да отговорим, е какви са възможните причини за подобна съпротива и какво е положението в нашата организация?

Бихме могли да посочим няколко неща: страхът, че ще се изгуби контрол върху ситуацията, върху организацията, върху условията на съществуване в нея; липсата на умения за приемане и заживяване с промените; липсата на време за адаптация към промените. Много пъти обяснението е съвсем просто — новите неща означават повече работа, промяна на навици, на стереотипи на поведение, а като членове на организацията ние се привързваме към свои навици, отработени и успешни в миналото начини на поведение.

С една дума, дори и днес, след и сред толкова промени (а може би и именно поради толкова промени) хората са доста привързани към утвърденото, към известното, към предвидимото, даже и в такъв динамичен, нестабилен и постоянно променящ се сектор, какъвто е третият сектор у нас.

От всичко казано дотук следва, че да ангажираме членовете на организацията ни в промените, следва просто да продължаваме да провеждаме гражданската линия на поведение в нестопанската организация — линията на информиране, на включеност, на участие във всеки един момент от нейния живот. Не трябва да забравяме, че ключово измерение на промяната е личното, без което всички други видове промени не могат да се осъществят.

Формулата на промяната е проста — организациите (включително и нашата) и членовете им се променят тогава, когато са налице три условия: ***желание за промяна + визия за промяна + първи стъпки*** и тези условия са по-силни от съпротивата на хората, чиято подкрепа се очаква за осъществяване на промяната.

Нека се опитаме да изброим няколко необходими действия в тази посока:

— да включим колкото се може повече членове на организацията в процеса на планиране;
— всички да сме наясно какво организацията се опитва да постигне в новата ситуация;
— да разделим прилагането на промяната на управляеми малки стъпки;
— да предвидим, че някои членове на организацията ще изгубят в резултат на промените (позиции, влияние, възможности за изява) и да се опитаме заедно да помислим за компенсирането на тези загуби;
— да не допускаме промените да ни изненадат и постоянно да поддържаме връзка един с друг;
— да се стремим въвличането на организацията в процеса на промените да нараства бавно;
— съвместно да изработим свои награди за постиженията и усилията на членовете в процеса на промените;

— да отличаваме тези от нас, които успяват в цикъла на промените и да търсим положителното в тяхното поведение и действия;
— да се опитаме да осигурим повече ресурси, за да може да се адаптираме към новото;
— да не забравяме нашето минало с постиженията му и да намираме поводи да го честваме по най-своеобразни начини.

Като всеки процес, промяната преминава през няколко фази:
Първата фаза е тази на **приключването, на сбогуването със старите форми.** Главната задача през тази фаза е освобождаване от старите навици, признаването и справяне със „загубите“, които организацията ще понесе в процеса. Важно е заедно да обсъдим как промяната ще засегне лично всеки от нас в организацията, за да може да се справим с действителните и възприемани „загуби“.

Следващата фаза е на **неутралната зона** — това е фазата на преориентиране, на пренасочване на организацията, когато се приключва със старите форми и начини на действие и те започват да бъдат заместени с нови. Важно е в този момент да не позволим да изгубим връзките между миналото и настоящето на организацията, за да може да бъде по-ясна за всекиго посоката на действие.

Третата фаза на процеса на промяната е тази на **новите начала**, когато се приемат новият модел и визия на организацията. На този етап членовете на организацията се ангажират с промените, превръщат се в „собственици“ на промяната.

По време на процеса на промени всеки член на организацията се нуждае от три неща — **емпатия**, разбиране от страна на останалите на трудното положение, в което съм се оказал; пълна **информираност** за състоянието на организацията и за посоката на движение и **идеи**, за начина, по който ще променяме всички и аз като отделен член положението си в организацията.

На тази основа всеки може да зададе три ключови въпроса, от които зависи неговото място в процеса на промяната.

Кои са моите силни страни?
Кои са вътрешните и външни бариери, които ми пречат да използвам потенциала си?
Кои са най-важните лични и професионални подобрения за мен в този момент?
Така ще достигнем и до конкретните въпроси, на които трябва да отговорим:

Какво трябва да направя, за да приключа със старите неща и навици?

Какво свършва за мен със започването на процеса на промени? Какво е било силното и доброто в моето досегашно поведение, с какво съм успявал като член на организацията, какъв е бил моят принос в досегашната обстановка?

Какво губя в процеса на започващите промени? Какво губя като член на организацията, какво губя от досегашното си положение, възможности за изява. Какво мога да направя в тази нова ситуация, кои са ресурсите, които следва да използвам — колеги и съмишленици в организацията, моят опит и експертна оценка, способността ми да предвиждам нещата, кои са важните неща за мен в тази ситуация?

Накратко всеки член на организацията следва да си даде сметка и да разбере:

Є Какъв момент е приключил и защо е приключил?
Є Да установи за себе си граници и да идентифицира действия, които да го разграничат от миналото.
Є Да е добре информиран за условията, в които се осъществяват промените.

Є Да действа по начин, който показва, че загубите от миналия организационен модел са приемливи.
Є Да приема като естествени процесите на тъгуване и на трудно разделяне със старите неща.
Є Да оцени и да подбере положителното от миналото, което да задържи и вземе със себе си.
Є Да се вгледа в миналото, да идентифицира своите силни страни и пречките пред тяхното развитие.
Є Да вижда откриващите се нови възможности за него и за организацията.
На тази основа може и да определим **десетте основни насоки за промяна** в нашата организация:
1. Да развием положителен климат за промяна.
2. Да стимулираме нашия интерес към организационни подобрения.
3. Да покажем на всички как промяната може да помогне на всеки член от организацията.
4. Да помогнем на членовете на организацията да повишат компетентността си по отношение на сложните процеси на промяната.
5. Да се включим всички в процеса на вземане на решения.
6. Да обвържем промените с нашите ценности — лични и организационни.
7. Да поставяме на първо място груповата работа по процесите на промяната.
8. Да се стремим да избягваме директното противопоставяне вътре в организацията.
9. Да избягваме споровете за факти, вярвания и ценности.
10. Да избягваме емоционални реакции.

Вместо заключение

Така гражданското образование и гражданските умения следва да присъстват във всеки от елементите на живота и дейността на нашата организация, от нейното измисляне и основаване до момента, когато тя по някаква причина ще престане да осъществява дейността си.
В днешния преходен период могат да бъдат успешни различни по характер организации — доколкото различни са начините на финансиране, обвързаността с властови и бизнес структури, с местната общност.
Истински гражданските организации могат да бъдат само демократични — те са обществени организации, на свободни и равноправни личности, организации, основани на общото участие и отговорност, на споделените усилия и на постиганите важни за обществото резултати.
В тях всеки от нас намира своето място на експерт, на специалист, но и на гражданин, научен да прилага демократично уменията си, да се чувства добре в един свят, различен от света на бизнеса и политиката.