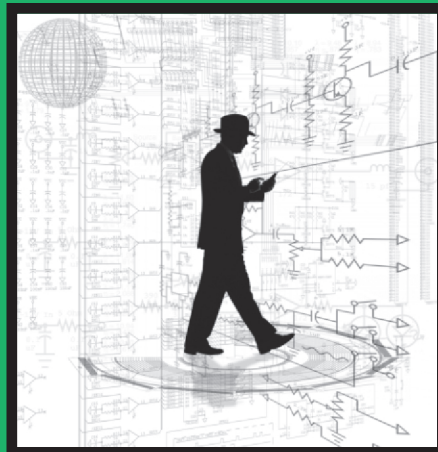
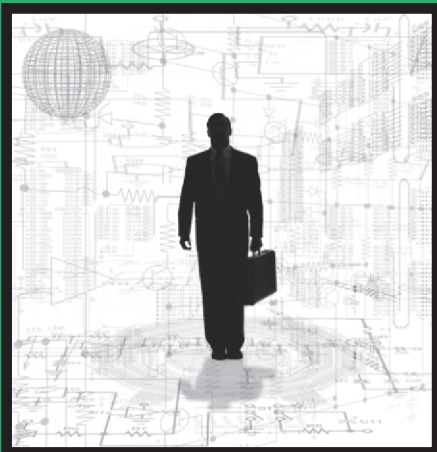
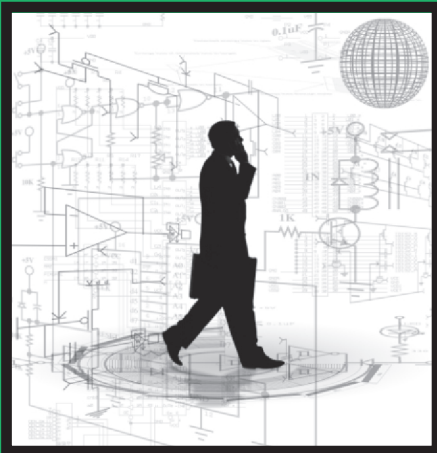


КОМУНИЦИРАЈ

ПРЕГОВАРАЈ

ОДЛУЧУВАЈ

- БИДИ ЛИДЕР



**КОМУНИЦИРАЈ,
ПРЕГОВАРАЈ
ОДЛУЧУВАЈ
- БИДИ ЛИДЕР**

Саша Костић

Сотир Костов

**КОМУНИЦИРАЈ,
ПРЕГОВАРАЈ,
ОДЛУЧУВАЈ - БИДИ ЛИДЕР**

**КЛС Прирачници
Прирачник бр. 2**

Предговор

Почитувани,

Пред вас е една од серијата публикации што ги опфаќаат: книгата “Нов јавен менаџмент” и петте прирачници “Како до ефективна локална самоуправа (КЛС)”: Децентрализацијата наша цел; Како да комуницираш, преговараш и одлучуваш за да бидеш лидер; Граѓанска партиципација, Комуникација помеѓу локалната самоуправа и граѓаните; Како до добра управа и Менаџмент на проекти.

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) го поддржа публикувањето на оваа серија со цел да придонесе кон развојот и надградувањето на капацитетите на Локалната самоуправа и месните/урбаните заедници (заедниците) во Македонија, а имајќи го предвид значењето на целиот процес на децентрализација што во моментот се одвива. МЦМС и самиот активно работи на поттикнување на локалниот развој на заедниците преку зголемена партиципација и организациско јакнење во насока на унапредување на одржливиот развој во заедниците.

Овие публикации се наменети за локалните функционери и службеници, институции и организации кои работат на полето на успешната реорганизација на локалната самоуправа, како и за обичните граѓаните кои се активни чинители во своите заедници. Публикациите треба да ја подобрат информираноста на општините и заедниците за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и изгради ефективна локална самоуправа во Република Македонија.

Република Македонија ги прифати начелата на Европската повелба за локална самоуправа (донесена од Советот на Европа во 1985 година) кои ја даваат рамката за модерна децентрализирана Европа. Оваа Повелба е правен и политички патоказ за разбивање на бирократските системи. Успешното спроведување на принципите од Повелбата доведува до зголемување на функционалната улога на општината, а намалување на регулаторната надлежност на државата на локално ниво. На овој начин успешно се надминува јазот помеѓу централната и локалната власт. Истовремено се намалува вакумот помеѓу граѓанинот и државата, а секако се надминува и загрозеноста на локалната средина, неефикасното и несоодветното задоволување на потребите и интереси на граѓаните.

Модерната локална самоуправа од европски тип бара умешност и компетентно управување во општините. За воведување на вистинска децентрализација потребно е успешно справување со предизвиците на организациските промени во општините. На преден план се става вклучувањето на човечкиот фактор, но и создавање на предуслови за успешно и ефикасно функционирање на новиот систем на локална самоуправа во Република Македонија. Утврдувањето и прифаќањето на позитивните вредности и стандарди, новата организациска култура и овладувањето со ново знаење, умеење и способност за вистински промени, се флексибилни и прагматични инструменти за воведување и успешно практикување на развиена локална самоуправа.

МЦМС, правејќи ги достапни информациите за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и преку своите активности кои директно се насочени кон локалните заедници дава придонес кон целиот процес на децентрализација, процес во кој сите институции и граѓани треба да се вклучат и да придонесат затоа што сите тие се дел од заедниците кои интензивно се менуваат. На добро, се надеваме!

Сашо Клековски

ВОВЕД

Динамичниот развој нужно наметнува воспоставување и ефикасно функционирање на локалната власт, што значи неопходно е потребно развивање на локалната заедница што подразбира вклучување на граѓаните во процесот на одлучување и развој на локалната демократија

Овој прирачник претставува значаен извор на информации за остварување на улогите кои врз себе ги превземаат советниците како претставници на локалната власт. Од тука, овој прирачник претставува збир на неопходните знаења со кои е потребно да се стекнат претставниците на локалната власт бидејќи сосема е извесно дека секој поединец треба да ги обавува со поголем или помал успех. Воедно, прирачникот обилува со многубројни примери од секојдневната пракса на работењето на локалната власт и дава можност за селекција и прилагодување на соодветната содржина кон реалноста.

Како можете да го користите овој прирачник?

Прирачникот пред вас можете да го користите на повеќе начина:

Тој може да ви биде **водич за индивидуално учење**. Секако дека ќе најдете најмала потребна причина да го прочитате. Прирачникот поттикнува на размислување за актуелни прашања и проблеми во општината, со кои вие секако ќе се сретнете во вашето секојдневно работење. Тоа е начин на кој вие сами можете да учите.

Прирачникот многу да ви биде **водич за учење во една работилница**. Тоа е случај кога повеќе советници учат заедно и организираат.

Прирачникот воедно ви е и **водич за тимско учење во Советот на општината**. Ова е случај кога сите советници од советот заеднички учите за да станете ефикасен тим.

Аспекти на обуката

Предизвикот на локалната самоуправа е присутен и голем. Проблемите на урбаното живеење секојдневно се натрупуваат. Ова претставува огромен товар за локалните ресурси и инфраструктура, па така потребата за повеќе услуги расте секојдневно. Истовремено во средините во кои живееме невработеноста се зголемува, животниот стандард опаѓа, сиромаштијата се заканува, а општините се пред банкрот. Локалната самоуправа се соочува со голем број на барања и проблеми, и не е чудо што се јавува чувството на безнадежност. За многумина локалната самоуправа е слаба и неефективна. Ресурсите се недоволни, проблемите растат секојдневно, а времето неповратно одминува.

Многу депресивно, зарем не? Но, за момент да размислиме! Зарем оваа депресивна состојба не беше причина за многумина од вас да се кандидирате за советници. Всушност, го прифативте предизвикот да ја подобрите состојбата во вашата општина. Секако не мислевте дека тоа е многу лесно, но имавте волја, желба и подготвеност да се зафатите со решавање на проблемите. Дали сте се запрашале: **“Можам ли јас навистина да променам нешто во начинот на кој се раководи и управува со мојата општина?”** – Најверојатно да.

Но, најпрвин треба да сте свесни, а уште повеќе добро запознати со надлежностите на единиците на локалната самоуправа (општините) според новата законска легислатива. Следната табела е краток преглед на член 22 од Законот за локалната самоуправа.

Надлежности на општините

1. Урбано и рурално планирање. Планирање, издавање дозволи за изградба на објекти од локално значење, согласно законот со кој се дефинираат градежниот простор и земјиште.
2. Заштита на животната средина и на природата. Мерки за заштита од загадување на водите, воздухот и земјата, заштита на природата од бука и од јонизирачка радијација.
3. Планирање и управување со локалниот економски развој. Планирање на локалниот економски развој; утврдување на развојните и структурните приоритети, управување со локалната економска политика; поддршка за развој на малите и средни претпријатија и претприемништвото на локално ниво, и во тој контекст учество во оснивањето и развојот на локална мрежа на институции и агенции, и промовирање на партнерство.
4. Организирање и оправдување со комуналната инфраструктура. Снабдување со вода за пиење и индустриска вода, прочистување на атмосферските и отпадните води, улично осветлување, јавна чистота, собирање, транспортирање и постапување со комуналниот цврст и технолошки отпад; организација на јавниот транспорт, снабдување со природен гас и електрична енергија, одржување на гробишта, крематориумни погребни услуги, изградба и одржување на локални патишта и улици, и поврзана инфраструктура; изградба и одржување на зелени пазари; одржување на паркови, зеленило, парк-шуми и рекреативни површини; регулација, одржување и користење на речните корита во урбанизираните средини, определување на имиња на улици, плоштади и мостови, и други инфраструктурни објекти.
5. Развој на културата и заштита на културното наследство. Институционална и финансиска поддршка на културните институции и проекти; негување на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности, и организација на културни настани; поттикнување на разновидни специфични форми на творештво.
6. Развој на спортот и рекреацијата. Развој на масовни спортски активности, организација на спортски настани, организација и изградба на спортски објекти, и поддршка на спортските организации и асоцијации.
7. Организирање и изградба на објекти за социјална грижа и грижа за деца. Детски градинки и домови за стари (сопственост, финансирање, инвестиции и одржување); обезбедување социјална грижа за инвалидните лица; деца без родители и родителска грижа; деца со посебни образовни и социјални потреби; деца од семејства со еден родител; бездомни деца; социјално загрозувани поединци; зависници од дрога и алкохол; подигање на свеста на јавноста; сместување на социјално загрозувани лица; остварување на правото на воспитување деца на предучилишна возраст.
8. Организирање и подобрување на образованието. Основање, финансирање и администрација на основното и средното образование, во соработка со централната власт, во согласност со законот, организирање превоз на ученици и нивно сместување во ученички домови.
9. Организирање, изведба и одржување на мрежа на организации и објекти од примарно здравство. Управување со мрежата на јавни и здравствени организации и објекти од примарната здравствена заштита кои треба да вклучат застапеност на локалната власт во сите одбори на сите здравствени организации во јавна сопственост, здравствено воспитување и унапредување на здравството; превентивни активности, здравствена заштита на работниците и заштита на работниците и заштита при работа, здравствен надзор над животната средина, надзор над заразните болести; грижа за пациенти со специјални потреби и други области кои што ќе бидат утврдени со закон.
10. Мерки на заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра од воени разурнувања и природни непогоди. Подготовки и мерки на заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра од воени разурнувања, природни непогоди и други несреќи, и последици од истите.
11. Заштита од пожари. Заштита од пожари од страна на територијалните единици.

Табела број 1: Изворни надлежности на општината од Законот за локалната самоуправа

Сега, во контекстот на надлежностите на општината да ги погледнеме надлежностите на Советот на општината:

1. Советот го донесува статутот на општината и други прописи
2. Донесува буџет на општината и годишна сметка на општината
3. Ја утврдува висината на сопствените извори на приходи за финансирање на општината, во рамките утврдени со закон
4. Основа јавни служби во рамките на надлежноста на општината и врши надзор над нивната работа
5. Именува членови во управните одбори на јавните служби кои ги оснива

6. Усвојува програми за работа и финансиски планови за финансирање на јавните служби
7. Ги усвојува извештаите за извршување на буџетот и годишната сметка на општината
8. Одлучува за давање дозвола за вршење дејност од јавен интерес од локално значење во согласност со закон
9. Ги усвојува извештаите за работата, годишните сметки на јавните служби, кои ги оснивала општината
10. Одлучува за начинот на располагање со сопственоста на општината
11. Одлучува за начинот на вршење на финансиска контрола на буџетот на општината, во согласност со законот
12. Го избира лицето кое раководи со подрачната единица на министерството на внатрешни работи во општината, во согласност со закон
13. Го разгледува и усвојува годишниот извештај за јавната безбедност на подрачјето на општината, кој го доставува до министерот за внатрешни работи и народниот правобранител
14. Може да дава препораки на раководното лице на подрачната единица на министерството за внатрешни работи од областа на јавната безбедност и безбедноста во сообраќајот
15. Врши и други работи утврдени со закон

Табела број 2: Надлежности на советот според Законот за локална самоуправа

Во истиот контекст наопходно е да имаме увид и во надлежностите на градоначалникот:

1. Градоначалникот ја претставува и застапува општината
2. Ја контролира законитоста на прописите на советот
3. Ги објавува прописите на советот во службеното гласило на општината
4. Го обезбедува извршувањето на одлуките на советот
5. Го обезбедува извршувањето на работите кои што со закони се делегирани на општината
6. Иницира и предлага донесување на прописи од надлежност на советот
7. Го предлага годишниот буџет и годишната сметка на буџетот на општината
8. Го извршува буџетот на општината
9. Избира директори на јавните служби кои ги основала општината, врз основа на јавен конкурс
10. Редовно го известува советот за извршувањето на своите надлежности во согласност со статутот
11. Решава во управни работи за права, обврски и интереси на правни и физички лица, во согласност со закон
12. Донесува правилник за систематизација на работните места на општинската администрација
13. Раководи со општинската администрација
14. Одлучува за вработувањето, правата, должностите и одговорностите на вработените во општинската администрација, доколку поинаку не е определено со закон
15. Обезбедува правилно и законито користење, одржување и заштита на сопственоста на општината, во согласност со законот и статутот
16. Врши други работи утврдени со закон и со статутот

Табела број 3: Надлежности на градоначалникот според Законот за локалната самоуправа

Забележувате дека со цел да се обезбедат услови за успешност и ефективност за децентрализацијата развиена е сигурна законска рамка за конкретните надлежности во локалната самоуправа. Во оваа и оваква законска рамка многу децидно, јасно и конкретно се дадени надлежностите на општината, од една страна, како и конкретните задачи и одговорности, на Советот на општината и на градоначалникот на општината, од друга страна.

Приметувате дека за вашата нова работа и задолженијата и обврските што произлегуваат од истата, потребни ви се нови знаења за основните области од животот и работата во локалната заедница како што се: јавни услуги, урбано уредување, рурално планирање, финансирање на општината, комунални активности, управување со локалниот економски развој, заштита на животната средина, култура, образование, здравствена заштита и друго. За успешно и одговорно завршување на вашите задачи, од овие области, потребно е да овладате нови вештини и умења, затоа што забележително е дека имате голема улога во целиот процес на децентрализација. Вашите сограѓани се обраќаат до вас како градоначалници или советници (општински лидери) и ќе бараат секаков вид на информации, поддршка, објаснувања, упатства, помош и решавање на нивните проблеми. Сериозно треба да размислите како ќе пристапите кон новите работни обврски во време на имплементацијата т.е воведувањето на децентрализацијата. Потребно ви е:

- Најпрвин да ја познавате законската рамка (Устав на РМ, Закон за локална самоуправа и останати структурни закони)
- Познавање на структурата, процесите, односите и одговорностите на клучните субјекти на локалната самоуправа
- Да ја зајакните вашата способност за учество во локалниот развој
- Да ги зголемите познавањето и разбирањето на добрите практики на работење во локалниот развој
- Да ги мотивирате и поттикнете граѓаните на партиципација во процесите за одлучување во локалната самоуправа
- Да обезбедите организационен развој и институционално зајакнување на сите субјекти во локалната самоуправа

Кратко и јасно кажано, паралелно со работењето ќе треба многу да учите. Во тој контекст мора да поминете процес на обука за политичките, административните и лидерските вештини што ви се потребни во текот на целиот ваш мандат.

Дали сеуште верувате дека како поединци и тим можете да извршите промени во функционирањето на вашата општина? Препорачлив совет е – **Верувајте!** За почеток вие треба да одпочните со вашата активност и работа. Така:

- **Можете да го исчистите ѓубрето од вашата општина!** Потребна ви е добра организација, вклучување на сите граѓани во општината, подигање на свеста и културата за чиста животна средина, уништување на дивите депонии и изградување на еколошка депонија.
- **Да го решите проблемот со продавачите на црно – сивата економија!** Ова е познат, присутен но и решлив проблем. Потребно е да си ја организирате општинската организација, да ги мобилизирате инспекциските служби, да сте упорни и истрајни. Но истовремено треба да створите услови за развој на малите бизниси со можни олеснувања. Така сите ќе ги регистрираат своите дејности, плаќаат општинските такси и законски ќе ги пласираат своите производи у служби.
- **Заштита на општинското земјиште и урбанизирање.** Енергично ќе ги стопирате дивоградбите. Ќе воведите ред во издавање дозволи за градење, доколу е потребно ќе ги намалите давачките, но затоа ќе воведите култура секој првин да плати а потоа да гради. Потребни ви се само принципиелност, решителност и истрајност.

Ова се само неколку примери, за тоа како поврзувајќи ги потребите и можностите, проблемите можете да ги претворите во можности. Потребна ви е креативност, капацитет за превземање на ризици за доброто на општината. Треба да сте обучени да ја мотивирате и обучите општинската администрација, како и да ги вклучите граѓаните. За ова морате развојот и промените да ги сваќате како партнерство помеѓу различни заинтересирани страни, односно помеѓу луѓето и институциите кои имаат удел врз резултатите од развојот и промените.

Треба да сте комуникатори на можностите, личности кои можат да мобилизираат и мотивираат. Морате да имате оптимизам дека ниту еден проблем не е нерешлив. Треба да покажете ефективно лидерство, што подразбира вештини, вредности, позитивно однесување и резултати. Овие предуслови се добиваат и подобруваат преку индивидуално и тимско учење, а учењето се ефектуира преку практична обука за решавање на проблемите во локалната самоуправа.

Во контекст на новото законодавство за локалната самоуправа и новите надлежности на општината, потребата од раководење на локално ниво, никогаш порано, не била толку очигледно важна. Многу од проблемите кои треба да ги решите се толку сложени што бараат стратегии за раководење, а не само административни решенија. Вашата улога е многу сложена, и бара многу од вас. Се очекува да бидете корисен член на општинското водство, а истовремено независен мислител и дејствувач, човек кој решава проблеми, личност која носи одлуки, преговорач, олеснувач и финансиер. Целокупната ваша улога одзема многу време, честопати повеќе од потребното. Обуката ќе ви овозможи поголема контрола врз вашето време, ефикасност и секако поголеми резултати и успех.

Од наведените мнугбројни улоги што ги имате во општината, во овој прирачник се презентирани знаења и вештини за вас како комуникатори, преговорачи, донесувачи на одлуки и лидери. Овие улоги се основата на која се надоградуваат останатите. Ви советуваме: Дајте им приоритет на овие работи и научете ги, тие ќе ви заштедат време кое ќе го посветите на поефективно совладување на вистинските проблеми. Најпосле, само вие можете да решите каков избран претставник сакате да им бидете на вашите избирачи. Тоа е уметноста и вештината на лидерството.

ПРВ ДЕЛ

СОВЕТНИКОТ ВО СВОЈСТВО НА КОМУНИКАТОР

Дефиниција

Советникот, во улога на **КОМУНИКАТОР**, дава и прима информации, идеи и чувства со точност и разбирање.

Кус преглед

Во овој дел ќе разгледаме само мал дел од можностите кои му стојат на располагање на советникот за да комуницира. Овој есеј нема да ви каже како да држите политички говор кој ќе воодушевува, да напишете ефективен меморандум или да изгледате убаво на телевизија. Наместо тоа, планираме да го опфатиме оној дел од комуникацијата кој повеќето луѓе не го прават добро, т.е. слушањето. Исто така, ќе ги разгледаме идеите во врска со давањето и примањето повратни информации, ќе погледнеме на перцепцијата како рампа за лансирање, а понекогаш како бариера за ефикасно комуницирање и ќе кажеме збор или два околу спроведување на анкета во заедницата.

Размислување

Кога мислам за мене како комуникатор на ум ми паѓа следното:

1. _____

2. _____

3. _____



Концепти и идеи

Да се биде ефективен комуникатор за различни луѓе има различно значење. На пример:

- Весна е одличен говорник. Да ја замолиме да го претстави нашиот град на отварањето на новиот центар на заедницата
- Дали го прочита последниот напис на Андреа во весникот? Тој пишува толку јасно. Треба да биде ефикасен советник кога ќе стапи на должност следниот месец.
- Може ли да ја замолиме Сара да го претставува градот на состанокот со хакерите? Потребен ни е некој кој ќе ги ислуша нивните приговори објективно и со внимание.
- Извештајот што го напиша Абдул за новиот проект за домување беше прва класа-добро организиран, ја допре суштината и е доста уверлив.
- Алиса, барам некого да ги анкетира мајките во маалото во кое градот ќе отвори нов дневен центар. Слушнав дека твојот асистент, одлично интервјуира. Може ли да го позајиме неколку дена?
- Дали го виде советникот Ратко на ТВ синоќа? Беше одличен.

Како што покажуваат примерите, процесите на комуникација опфаќаат бројни опции кои ги диктираат разните потреби, цели и околности. Затоа, ни беше малку тешко да се одлучиме што да вклучиме во овој прирачник со цел да го задоволиме вашиот интерес и потреби во врска со комуникацијата. Овде ќе се усредоточиме на вербалната или усната комуникација, а не на пишаната комуникација.

Ваквата одлука беше резултат на нашето согледување дека вие трошите повеќе време и енергија во зборување и слушање отколку во пишување. Кога станува збор за говорно-слушните аспекти на комуницирањето, исто така, претпоставуваме дека обуката што сте ја добиле за усна комуникација главно се однесувала на улогата на излагач, а не на улогата на слушателот. Со оглед на овие доста субјективни ставови во вашиот свет, одлучивме да ги

нагласиме способностите на слушање наместо способностите на зборување, но најнапред да погледнеме некои идеи за комуникацијата кои ќе ви бидат од корист без оглед на формата или функцијата на комуницирањето.

Перцепции и реалност

Перцепцијата е нешто како комуницирање, еден од оние поими кои тешко се дефинираат со неколку зборови. Некој ова едноставно го опишал како "процес на давање смисла на искуството". Или, поотворено кажано, нашите перцепции се наша реалност. Она што го интерпретирам додека гледам е она што го дефинирам како реалност. Тоа може да не е вашиот став за реалноста, а ниту еден од нашите ставови не мора да е точен. Меѓутоа, токму од тука започнуваме кога му даваме смисла на нашиот свет.

Се сеќавате ли на приказната за слепите луѓе и слонот? Во зависност од тоа кој дел од слонот го допирале тие давале различно толкување. Еден од нив ја допрел ногата и ја поврзал со стеблото на дрвото; друг ја допрел опашката и ја опишал како јаже; некој го допрел телото на слонот и рекол дека е ѕид од зграда. Секој од нив верувал дека доживува различно нешто. Сепак, она што го опишуваа толку различно беше истото животно. Значи, ние работиме со бројни "реалности" во заедницата. Само откако ќе почнеме да ги истражуваме нашите впечатоци од овие бројни перцепции на реалноста ќе дојдеме поблиску до "вистината" која всушност постои.

Во врска со перцепциите значајни се два фактори: (а) од каде тие доаѓаат (т.е. што влијае врз нашите перцепции) и (б) што правиме кога нашите перцепции не се совпаѓаат со оние на другите. Врз нашите перцепции на реалноста влијаат неколку работи. **Прво**, честопати работите во нашето опкружување ги гледаме различно. Постои експеримент за перцепција во кој на една група луѓе им се покажува квадрат поделен на 16 квадрати. Кога поединците ќе ги запрашаат колку квадрати гледаат, првите одговори обично се од 16, па до бројка од 20. Се разбира, секој одговор е "правиот" одговор во зависност од тоа како лицето кое одговара ги гледа квадратите.

Второ, честопати настаните ги доживуваме на различен начин и тоа влијае врз нашиот став или перцепција на реалноста. На пример, две лица доживуваат иста студена со снег зима, но на некој пријател кој ја минал годината во друг дел на светот, му го опишуваат годишното време различно. Едниот од нив, кој мрази студено време, ја опишува зимата како "грозна". Другиот кој сака скијање, ја опишува како "прекрасна". На кого ќе му верува пријателот?

Сите ние имаме различни "внатрешни состојби" кои се производ на нашето колективно учење. Тие внатрешни состојби се под влијание на нашето културно наследство, нашето доживување во детството, нашето формално образование и нашите напори да заработиме за живот. Тие исто така се под влијание на работите што не мотивираат - всушност се она што го правиме. Колку е поголема разликата помеѓу мојата и твојата внатрешна состојба, толку ни е потешко "отворено" да комуницираме еден со друг. Кога велиме отворено мислиме без сите слоеви на темното стакло кое го филтрира нашето искуство на различен начин.

Како реагираме на овие разлики во перцепирањето во ситуации кои ни се битни, зависи од многу фактори кои штотуку ги опишавме. Реакцијата може да оди од "да се биде дефанзивен" (т.е. да го бранам мојот став а да ги отфрлам вашите) па се до "да минам долг пат во твоите чевли" (т.е. да покажам голем интерес за вашиот став и на еден или друг начин да изразам подготвеност да го прифатам доколу сметам дека е прифатлив).

Бариери за ефективно комуницирање

Постојат бројни потенцијални бариери за ефективно комуницирање. Еве само неколку:

Оние со кои комуницирате може да имаат различни цели, вредности и ставови од вашите.

Вашето искуство може да се разликува од нивното, и кога комуницирате со нив може да не ги согледате разликите.

Вашиот статус на советник може да ги заплаши оние со кои комуницирате, па дури и да ги оттуѓи, ако не ја сакаат власта што ја преставувате.

Дури и физичката околина каде што се случува комуникацијата може да претставува бариера за добро комуницирање (овде мислиме на бројните собори кои постојат во рамките на советот во целиот свет кои создаваат како физичка, така и психолошка бариера помеѓу советот и јавноста).

Размислување

Размислете неколку минути за видот на бариери што сметате дека постојат меѓу вас и другите советници кои би можеле да влијаат врз вашата способност поефикасно да комуницирате со нив; помеѓу вас и членовите на персоналот на локалната управа; помеѓу вас и вашите гласачи. Дали има работи што би ги направиле за да ги отстраните овие бариери, или да го намалите нивното влијание кога комуницирате со овие различни групи или поединци.

Клима на промена

Постојат неколку начини да ја зголемите вашата способност да гледате на светот поинаку (врз основа на перцепциите што другите ги споделуваат со вас) и да комуницирате со другите посоодветно.

1. Кога се обидувате да ги сфатите перцепциите на некој друг во врска со дадена ситуација, ќе ви помогне доколку се воздржите од давање на суд, или подобро речено да не пресудувате. Кога ќе почнеме да даваме суд за перцепцијата што ја има некој за нешто, кога ги доведуваме во прашање неговите вредности, или правиме морална проценка на неговото однесување, ја затвораме вратата кон разбирањето.

2. Ориентирајте се кон решавање на проблемот или изнаоѓање на можност, наместо да приоѓате со веќе подготвена - цврста одлука. Кога ќе дојдеме на масата за разговори со веќе "подготвена одлука", постои мала надеж за заедничка одлука.

3. Способноста да се биде спонтан, ослободен од залажување и без скриени мотиви, претставува корисно средство за комуницирање преку многу граници кои ги делат нашите заедници.

4. Внимание. Ова однесување ќе го разгледаме подоцна бидејќи е значајно "средство" за слушање. Сега - засега ќе кажеме дека вниманието е способност да се поистоветиме со проблемите на некое друго лице, да ги споделиме чувствата и да ги прифатиме емоционалните реагирања. Тоа е средство кое отвора многу врати за ефикасно комуницирање.

5. Пренесувањето на чувство на еднаквост го зголемува успехот во вашето комуницирање (на пример взаемна почит, доверба и индиферентност кон ранг и статус).

Она што предлагаме е подготвеност да се биде отворен и приемчив за нашите сопствени искуства и за искуствата на другите. Со оглед дека сите живееме во еден свет на реалност која е искривена, нецелосна, субјективна и единствена, можеме само да се надеваме дека нашата волја и дух ќе не движат кон другите кои ја имаат истата дилема.

Активно слушање

Слушањето е способност. Активното слушање е способност ставена во практика. Кога велите дека комуникаторот е оној кој работи два пати повеќе слушајќи отколку зборувајќи, тоа е поради тоа што е потребно два пати поголема енергија за да се слуша. Многу е лесно да го пуштите умот да ви шета на други работи кога слушате некого. Далеку е потешко да се пренесете кога зборувате.

Активното слушање бара од нас да го слушнеме како она што не е кажано, така и она што е кажано. Тоа исто така бара од нас да бидеме свесни за јазикот на телото и да читаме со двете очи додека слушаме со двете уши. И двете барања може да не одвлечат од она што се зборува. Збунува, нели? Активното слушање значи поставување на прашања како што се: Разбирам ли што вели другото лице? Дали другото лице ме разбира? (еден од авторите кога се подготвуваше за семинар во Источна Европа го доживеа следното. Замолил еден локален колега да купи седумстотини картички големина 7x9 кои требело да ги користи на семинарот.

Кога го отворил пакетот со картички во него имало бројни мали парчиња од хартија. Можете да претпоставите. Тој зборувал за големина во инчи, а колегата слушнал сантиметри).

Која е рамката на реперот на излагачот? Кои се чувствата што ја придружуваат пораката? Кој е контекстот во кој се прави изјавата. Доколку ги пронајдеме одговорите на овие и други прашања ќе ни помогне да бидеме подобри слушатели.

Слушањето е напорна работа доколку сакате да успее. Истражувањата покажуваат дека слушањето се карактеризира со побрзо чукање на срцето, побрза циркулација на крвта и мало покачување на телесната температура. Меѓутоа, не постои евиденција дека слушањето може да се замени со дневно џогирање околу маалото. Слушањето е тешка работа бидејќи е процес на двонасочна комуникација.

Како што предходно кажавме, мораме активно да се вклучиме во дискусијата што се одвива. Не е доволно само да слушаме. Мора да вложиме напор да провериме што велат другите за да обезбедиме намалување на потенцијалните недоразбирања и искривувања. Следуваат неколку техники што може да ги користиме за појасно слушање.

Тактики на активно слушање:

Доколку сакате да:

**Пројавите интерес
Охрабрите
Помогнете во појаснување**

**Кажете што слушате
Извлечете идеи од разговорот
Одговорете на чувствата
Сумирате**

Кажете:

**Слушам што зборувате
Да, кажете ми повеќе
Значи, ситуацијата како што вие ја гледате
Ако добро ве разбрав, велите
Да видам дали го сфатив клучното
Изгледа дека сте бесни поради
Да видам дали може да сумирам што рековте**

Сите овие тактики на слушање му покажуваат на другото лице дека вие:

- Всушност слушате;
- Сте заинтересирани за она што тој или таа вели и,
- Го почитувате него или неа.

Ваквите резултати од еден дијалог со некое лице во заедницата се особено значајни доколку оние со кои разговарате чувствуваат дека меѓу нив и вас постои јаз. Во публикацијата "Слушајте ги луѓето" (во која станува збор за животот и работата на едно сиромашно маало во Латинска Америка) авторот, Лоренс Салмен, вели :

Можноста за лоша комуникација помеѓу персоналот кој реализира проект и жителите во заедницата е голема - честопати најсиромашните жители од областа се последни што ќе прозборат - поради страв или несигурност, или можеби поради тоа што многу пати нивните мислења останале неслушнати дури кога ги кажале. Меѓутоа, грешка е да се претпостави дека сиромашните се позадоволни поради тоа што зборуваат помалку. За да дојде до добра комуникација мора да има некој што слуша.

Локално избраните функционери имаат единствена одговорност да бидат во контакт со сите луѓе во заедницата. Коментарите што ги дава Салмен потенцираат зошто тоа е од особено значење кога се работи во маала кои се економски заостанати.

Она што ние го разгледуваме се некои од начините да се биде поефективен во комуницирањето со вашето гласачко тело преку користење на изговорени зборови. Честопати слушањето е последната способност за комуницирање што треба да се земе предвид при обука на јавни функционери. Сепак, сметаме дека таа може да биде најзначајната. Токму затоа овде го нагласивме слушањето.

Размислување

Неколку минути размислете за вашите способности за слушање и за вашите искуства. Како би се рангирале како слушател? Што мислите како вашите колеги, или луѓето во заедницата, би ве рангирале како слушател? Кога за последен пат сте биле во заедницата само за да слушнете што велат вашите гласачи за тоа како работи нивната влада?

Анкети: нов начин за комуницирање со заедницата.

Повеќето локални влади не користат анкети со граѓаните како начин да ги "слушнат" оние во заедницата. Сепак, анкетите може да бидат од корист за добивање на целосни информации во врска со : (а) квалитетот на услугите што ги обезбедува градот; (б) причините зошто граѓаните не сакаат одредени услуги или зошто не користат одредени програми или услуги; (в) фактички информации кои се потребни за изготвување нови проекти или измена на проекти во реализација; (г) начин да им се помогне на граѓаните да бидат посвесни за програмите и услугите; и (д) проценка на потребата од нови услуги.

Локалните влади не ги користат често анкетите зошто им се чини дека се комплицирани и скапи. И двете се точни и неточни. Анкетите може да бидат доста комплексни, особено ако се придржуваат до стриктни академски стандарди за проверка. Меѓутоа, би ве потсетиле дека при спроведување анкета вашиот град не се обидува да задоволи еден комитет за докторска дисертација или да покаже високо ниво на истражувачка компетентност. Ова не значи дека треба да бидете немарни при спроведувањето на анкетата. Од друга страна, можете да се уверите дека секој дополнителен податок или информација, собрани внимателно, се подобри отколку воопшто да немате повратна информација од заедницата, и е подобра од случаен разговор со вашите најблиски пријатели.

Што станува со трошоците? Точно е, анкетите може да бидат скапи доколку користите професионални организации за истражување или трошите премногу време во планирање и дизајнирање на средствата за комуникации. Постојат други начини за "спроведување" на анкети. Доколку во вашата област постои универзитет или други институции за високо образование, тие може да бидат одлично место за експертиза и работна сила. Честопати, професорите кои предаваат методи на истражување ги поздравуваат можностите што им се даваат на нивните студенти да работат со вистински клиент. Доколку немате на располагање такви ресурси, може да размислите околу обучување на еден или двајца членови од вашиот персонал кои би вршеле периодични анкети.

И покрај тоа што постојат разни видови анкети (по телефон, прашалници испратени по пошта и интервјуа), интервјуте е најдобро особено кога треба да се дојде до економски сиромашните маала. (Токму овие делови од заедницата најчесто имаат најголеми тешкотии да ги слушаат оние во "градското собрание").

Овде нема да навлегуваме во детали околу механизмите на анкетирање. Нашата намера е да го предложиме анкетирањето како средство што ќе го користите во комуницирањето со вашето гласачко тело. Доколку се одлучите за анкета ви даваме неколку дополнителни работи.

1. Бидете сигурни дека сте подготвени да слушнете што имаат да кажат испитаниците. Понекојпат информациите не се многу поволни, или ќе чуete работи што не сте ги слушнале порано.
2. Постапување на прашања, значи дека нешто ќе се случи како резултат на тоа. Контактот со граѓаните може да ги зголеми очекувањата. Ова треба да се предвиди во планот за спроведувањето на анкетата.
3. Оние кои учествуваат во анкетата ќе ги користат овие резултати. Тука се опфатени оние кои се наоѓаат од двете страни во процесот на анкетирањето. Доколку анкетираат мајки во врска со услугите за планирање на семејството и како да се зголеми ефикасноста на програмите за образование на заедницата, одговорните за тие програми треба да се вклучат во дизајнирањето и спроведувањето на анкетата. Со тоа ќе се зголеми нивното разбирање и заложба за резултатите од испитувањето. Во основа истото се однесува за оние кои се вклучени да обезбедат нови информации.

4. Најбитните прашања на кои треба да се одговори во врска со анкетите на граѓаните пред тие да се спроведат се : (а) Што сакате да постигнете со анкетирање на заедницата ? и (б) Дали советот и персоналот се подготвени да ги користат резултатите од анкетата за да го подберат квалитетот на програмите и услугите за заедницата?

Клучни работи

- Постојат бројни начини да комуницирате во својство на советник. Можеби најважна е вашата способност да слушате со внимание и разбирање.
- Перцепцијата е процес на осмислување на нашето искуство. Овие перцепции стануваат главен фактор во нашето толкување на реалноста.
- Честопати нашите перцепции им пречат на нашите напори за поефективно комуницирање
- Според тоа, комуникацијата честопати е толку ефективна колку што е нашата способност да ги усогласиме нашите перцепции од светот околу нас со оние кои делат ист простор.
- Активното слушање може да биде најдобриот пријател на советникот кога треба да се биде во контакт со заедницата.
- И покрај тоа што звучи помалку спротивставено, активното слушање вклучува значителна количина на двонасочно комуницирање.
- Постојат бројни начини на кои можете да му помогнете на лицето кое го слушате да комуницира со вас поефективно.
- Анкетите со граѓаните се уште едно добро средство за комуницирање со вашето гласачко тело.

ВТОР ДЕЛ

СОВЕТНИКОТ ВО СВОЈСТВО НА ПРЕГОВАРАЧ

Дефиниција

Советникот, во улога на **Преговарач**, им помага на другите да дојдат до поволни решенија кога имаат различни интереси и потреби.

Кус преглед

Во овој дел станува збор за улогата на преговарањето во контекст на избрано раководство. Овде, ќе се даде нагласок на тоа како можете да бидете поефективни во извршување на улогата на преговарач во својство на член на советот.

Размислување



Мислам за себе во својство на преговарач, на ум ми доаѓаат следните работи:

1. _____
2. _____
3. _____

Концепти и идеи

Преговарањето е широко применувано во праксата и тоа вклучува огромно човечко искуство. Ова не значи дека сите преговори се исти. Како тие се водат зависи од локацијата, културниот контекст, природата на прашањата што треба да се разгледаат и оние кои се спогодуваат. И покрај тоа што преговарањето долго време е едно од средствата што се користат во дипломатијата и работните односи, сега тоа се прифаќа како почитувано средство за решавање различни области на недоразбирање и несложување како што се организациони спорови, колонијална независност, вредноста на стоката и практиките во заедницата. Преговарањето е еден динамичен, социјално-политички процес кој вклучува две или повеќе страни кои се сложиле заеднички да донесат одлуки со кои се подготвени да живеат, и покрај тоа што не секојпат степенот на задоволство е ист.

Постојат одредени карактериски кои го прават различно преговарањето како процес на донесување одлуки од преговарањето кога се донесуваат закони. На пример, во процесот постои аспект од повеќе мотиви. Страните во преговорот имаат подеднакво заеднички и спротивставени цели. (Доколку беа присутни само спротивставените цели ќе беше невозможно да се преговара. Откако страните се сложиле да преговараат, ако ништо повеќе она што и е заедничко е таа цел).

И покрај тоа што е во интерес на двете страни да дојдат до договор за прифатлива поделба на "нештата што се вреднуваат", општо е прифатено дека секоја од страните е заинтересирана да добие што е можно повеќе, или пак да се откаже што е можно помалку од оние работи кои се

вреднуваат. Преговарачкиот процес треба да резултира во што е можно пократко време за да не дојде до чувство на повреденост кон оние што седат од другата страна на масата.

Во процесот на преговарање и двете страни победуваат (сметаат дека ситуацијата им се подобрила отколку да не преговарале, и покрај тоа што не се подобрила колку што сакале), инаку нема да постигнат договор. Тие, исто така, сакаат другата страна да биде задоволна од резултатите на преговорите бидејќи постигнатите договори ќе се почитуваат. Ваквите **"победи-победи"** решенија експертите ги нарекуваат ситуации каде збирот не е нула. Вакви "победи-победи", или каде збирот не е нула, околности се случуваат бидејќи постои повеќе од една одредена сума на вреднувани нешта што треба да се поделат. Тука станува збор за работи што "се на масата" кои секоја од страните ги вреднува различно, или пак за нови опции кои произлегле како резултат на преговорите. На пример, секоја од страните може да се откаже од помалку вреднуваните "работи" за сметка на оние кои повеќе ги вреднува, или пак се трампа за дел од она што го вреднува за да го сочува останатото. Она што секоја од страните го бара е решение "победи-победи", каде секоја страна смета дека поминала подобро како резултат на можноста да преговара.

Преговарање "победи-победи"

Претпоставуваме дека имате искуство во преговарање на решенија "победи-победи", но можеби не сте размислувале за нив на ист начин. Ви даваме еден пример на ситуација „победи-победи,“ за да ви се појасни овој концепт.

Да претпоставиме дека вашиот совет за урбанизам сака да направи санитарна јама каде што ќе се фрла цврст отпад, но во рамките на градот нема на располагање земјиште за таа намена. Тоа значи дека треба да отидете надвор од градот за да најдете локација, но сосема ви е јасно дека околните рурални општини се противат да го преземат ѓубрето на некој друг. Исто така, свесни сте дека жителите на една од општините доставила барање до нивниот совет за подобра служба за собирање на отпад. Општинската влада нема организирано собирање на отпадот, ниту пак технички персонал кој ќе подготви опции што би ги разгледал советот. Градскиот инженер неофицијално ве информирал вас и другите советници дека една од трите локации што тој ќе ги предложи за ископување на јама е лоцирана во таа општина. Да ја скратиме приказната, вие и вашите колеги од советот сте успеале да ја добиете локацијата и како возврат сте ја прошириле службата за собирање на отпад во таа општина. И двете страни се договориле околу стандардите за работењето на јамата. Ова помогнало да се надминат приговорите на граѓаните за користење на локацијата, а тие како возврат добиле служба од градот за која општината не била подготвена да ја воведат во тоа време.

Сето ова честопати звучи добронамерно. Во реалноста постојат одредни компликации што ги прави преговорите да бидат борба во надмудрување и процес на откривање. Она што секоја од страните се обидува да постигне е да ја контролира количината на информации што мора да ги даде за да добие отстапки од другата страна. Внимателното раководење со информациите им помага на преговарачите да ја менуваат вредноста на "работите" што се ставени на маса. Во вакви ситуации, работите може да бидат сè она за кое една од страните е подготвена да се пазари за да добие нешто што другата страна го има. Тоа може да бидат предмети или пари. Тоа може да биде пристап до информации или зголемена моќ од еден или друг вид. Тоа може да биде молчење, слобода да се работи посамостојно, или пак било што друго кое има вредност бидејќи некој го сака.

Успехот на преговарачот во голема мерка зависи од неговата или нејзината способност да создава илузии за она што се вреднува, и колку се вреднува. Инаку, може да се тврди дека секој еден што може да ја процени реалната вредност на нешто може да создаде една голема матрица на совршено одмерени алтернативи од кои претставниците на страните може да бираат. Но, ова не е баш така. Оние кои процесот на преговарање го сфаќаат сериозно ја признаваат моќта што се наоѓа во способноста на другата страна да го смени првобитниот став во став што е поприфатлив за неа. Кога станува збор за ова, преговарањето е, или може да биде образовен процес.

Прогресивен став

Кога консултираме литература за пишан текст како што е овој, понекогаш наидуваме на информации кои се премногу добри за да не ги споделиме со нашата публика. Таков беше случајот кога го откривме Бартоломеј де Феличе, професор по физика роден во 1723г. во Рим, кој успеал да напише дисертација за уметноста на преговарањето содржана во 13 тома. Таа била објавена истовремено кога неговото 58-томно дело *Dictionnaire Universel Raisonne Des Connaissances Humaines*, и било понудено на јавноста. Повеќето од теориите на Феличе беа иновативни за тоа време, вклучувајќи го мислењето дека преговарачите може да се обучат или да се родат со оваа вештина. Тој опишува бројни ситуации во кои преговарачот може да ги користи своите способности.

Преговарањето не се користи само за меѓународни работи. Тоа се случува насекаде каде што има потреба да се усогласат разликите, да се избалансираат интересите, да се убедат луѓето и да се постигнат целите. На целиот живот може да се гледа како на постојано преговарање. Секојпат ни треба да придобиеме пријатели, да победиме непријатели, да ги корегираме несаканите впечатоци, да убедиме други за нашите ставови и да користиме соодветни средства да ги дополниме нашите проекти. Постојат бројни приватни работи кои поради конфронтирање на страста, судир на карактери и разликите во начинот на размислување на страните, стануваат толку заплеткани што за да се решат успешно потребно е исто толку умешност и способност колку што е потребно за мировен договор помеѓу најголемите сили.

Идеи кои звучат современо, нели? Де Феличе исто така има охрабрувачки зборови за оние кои денес не се толку мокни. Тие се охрабрувачки за оние кои имаат на располагање мала формална моќ, ако воопшто ја имаат.

Некои сили, со доста медиокритетски снаги, добиваат поддршка и се ослободуваат од најголемите тешкотии. Својот успех го должат на нивната внимателност, на нивната грижа да се прилагодат на условите што ги опкружуваат, на нивното одлично користење на ситуациите кои им одат во прилог на интересите, и на мудрото реализирање на максимата дека секојпат е најдобро да се преговара за оние работи кои не можат да се оспорат со оружје.

Размислување

Неколку минути размислете за ситуации кога од вас се очекувало да преговарате во име на некој или на некоја група. Каков приод користевте? Што мислите, колку сте биле успешни? Што мислите дека сте требале да направите за да постигнете поголем успех во такви ситуации?

Зошто преговарањето е битно во локалната власт?

Преговарањето е составен дел од политичкиот процес, процес кој вклучува постигнување на согласност за алоцирање на ресурси, донесување одлуки за тоа кој што ќе направи во рамките на владината арена и решавање на несогласувања меѓу групите во заедницата. Постои една танка линија помеѓу управување со конфликт и преговарање како способност која советникот може да ја употреби за да ги реши работите. Понекогаш конфликтот треба да се реши, или ако ништо повеќе да се ублажи пред страните во конфликтот да се подготвени да преговараат за поволно решение на нивните разлики. Доколку решавањето на конфликтот е побитно отколку постигнување на согласност прифатлива за сите заинтересирани, сигурно би сакале да ги примените способностите и тактиките што ги предлагаме во овој прирачник. Процесот на раководење со конфликти скоро секојпат вклучува трета страна, некој надвор од конфликтот од кого е побарано да интервенира во име на двете страни за да им помогне да ги решат разликите. Преговорите исто така може да вклучат трети страни, но се разбира процесот ги вклучува само оние страни кои сакаат да постигнат согласност.

Преговарањето е значајна способност во рамките на локалните влади од повеќе причини. Прво, локалните влади не работат самостојно од другите нивоа на власта. Вашата организација постојано е вклучена во преговарање со агенциите на централната власт околу

границите на моќта и овластувањата, со општинските единици на локалната власт и со оние про-владини организации кои работат во рамките на вашите граници и извршуваат услуги и програми кои честопати се поклопуваат со оние на локалната власт. Второ, потребата од преговарање може исто така да го вклучи најосновното ниво на процесот на управување, т.е. постигнување на согласност помеѓу еден граѓанин и претставникот на локалната власт по прашање кое на повеќето им се чини дека е небитно, а многу битно за оние кои се вклучени. Со оглед на тоа дека процесот е толку многу сеопфатен што на сите членови од "семејството" на локалната власт кои имаат контакт со јавноста или со други ниво на власт ќе им се даде можност да научат повеќе за основите на преговарачкиот процес.

Почитување на културните разлики

Еден јапонски деловен човек и еден американски професор пред една година напишаа книга за нагудување, што е уште еден збор за преговарање. Тие истакнуваат дека културните разлики се од битно значење за успехот на процесот на нагудување. Секој еден кој патувал во друга земја во која има долга, јака традиција на нагудување околу цената на производите на пазарот, со сигурност ќе го потврди овој факт. Прашањето околу културните разлики го покренуваме од две причини. Прво, вашиот приод кон нагудувањето/преговарањето треба да е одраз на културниот контекст во кој тој се случува. Ова исто така може да ги опфати и специфичностите на суб-културите, како што се оние на кои можете да најдете во вашата заедница. Некои може да тврдат дека ниско доходовните области развиваат свои култури кои, во обидот да се воспостават ефективни односи треба да ги сфатите и почитувате. Второ, се она што треба да го кажеме за преговорите треба да мине низ локалните "филтри" пред да го примените во вашата ситуација на преговарање.

Грахам и Сано, двајцата автори кои штотуку ги споменавме, во нивната книга *Умно нагудување*, наведуваат неколку клучни работи кои се однесуваат на потенцијален конфликт помеѓу јапонскиот и американскиот стил на деловни преговори. Овде ви ги пренесуваме бидејќи укажуваат на тоа колку е важно да се биде свесен за ваквите разлики, а истовремено даваат индикација за културните разлики кои треба да ги барате кога ќе го започнете процесот на преговори.

Тие мора да се свесни дека Јапонецот цени работи како што се индивидуална соработка, групно донесување одлуки, хиерархиски деловни односи и она што тие го нарекуваат "амае" или попустлива зависност, пред самите преговорачи од овие две земји да дојдат на преговорачката маса. За разлика од нив, Американците обично го ценат индивидуалниот натпревар, индивидуалното донесување на одлука и акција, хоризонталните деловни односи, а уште повеќе самостојноста.

Откако овие две култури ќе седнат на преговарачката маса, се соочуваат со уште поголеми разлики. Американците повеќе сакаат кус, неформален "состанок на загревање". Јапонците, од друга страна повеќе сакаат подолга, поформална можност за да се "смират" за преговорите. Кога станува збор за размена на информации, јапонскиот преговорач има ограничено овластување, му треба подолго време за да размисли околу реципрочноста на било каква согласност и да биде поимплицитен на начинот на кој комуницира. Спротивно на тоа, Американецот ќе биде поексплицитен, му треба помалку време за да размисли и обично има целосно овластување да дава информации. Американецот најверојатно веднаш ќе стави на маса она што се смета за "фер" понуда, додека пак неговиот источен колега ќе ги започне преговорите со далеку поголема понуда, оставајќи простор за маневрирање. Како што може да видите, овие двајца поединци, кои дошле на преговори за да се спогодат за текот на акцијата од која ќе имаат корист и двете страни, треба да надминат неколку потенцијални бариери пред да станат сериозни околу вистинските причини зошто седнале заедно.

Можно е да ги отфрлите овие коментари бидејќи сметате дека нема да ви помогнат во вашата ситуација. Сепак, во ерата на брзи промени, многу локални влади се соочуваат со ситуации кои бараат од нив да преговараат преку културните граници. Приливот на руралното население во урбаните средини, приливот на бегалци од друга земја кои се населуваат во вашата заедница, присуството на етнички групи со различен стил на живеење и животни навики - сите овие

ситуации потенцијално го пореметуваат работењето на локалната власт доколку за разликите не се преговара успешно.

Размислување

Пред да продолжите со читањето, сакаме да размислите за вашата заедница и можностите за разлики во "стиловите на преговарање". Дали постојат групи за кои сметате дека нема целосно да ги сфатите во ситуација на преговарање поради тоа што ценат различни работи или ги ценат работите поинаку?



Кои се тие разлики и како тие влијаеле во минатото врз односите помеѓу "градската куќа" и овие групи? Што би можеле да направите за да создадете подобра преговарачка клима следниот пат кога ќе седнете со нив со цел да најдете разбирање и согласност?

Како поуспешно да преговарате

Умешноста на преговарање е популарна тема. Добрите книжарници може да ви понудат неколку "најдобри" приоди за да го добиете она што го сакате преку преговори. Некои од "најдобрите" приоди се подобри од други. Она што сакаме да го направиме е да ви ги пренесеме некои од подобрите идеи кои според нас ги има на располагање и да ги погледнеме некои од разликите кои овие експерти ги наведуваат за да го докажат нивниот став. Повеќето ќе се сложат со критериумите за ефективно преговарање на авторите на книгата *Како да се дојде до Да*, Роџер Фишер и Вилијам Ури. (Повеќето, исто така ќе се сложат дека ова е една од најдобрите книги на оваа тема). Ефективното преговарање треба:

- Да продуцира мудра согласност доколку таквата согласност е можна.
- Да биде ефикасна (да се сочуваат ресурсите на секој еден, вклучувајќи го и времето).
- Да ги подобри или барем да не ги наруши односите помеѓу страните.

Авторите ја дефинираат мудрата согласност како согласност која "ги задоволува легитимните интереси на секоја страна онолку колку што е можно, правично ги разрешува конфликтните интереси, и ги зема предвид интересите на заедницата". Нивниот основен приод во преговарањето е доста едноставен но видно успешен (врз основа на кредибилитетот што го уживаат). Тој вклучува четири основни чекори:

Чекор 1: Издвојте ги луѓето од проблемот

Чекор 2: Усредоточете се на интересите, не на ставовите.

Чекор 3: Измислете опции од взаемна корист

Чекор 4: Инсистирање да се користат објективни критериуми.

Принципиелни преговори

Овие четири чекори го даваат основниот метод на преговарање или она што Фишер и Ури го нарекуваат **принципиелен приод**. Овој приод е "дизајниран ефикасно и добронамерно да даде мудри резултати". Да ги погледнеме овие четири чекори подетално.

Луѓе: Преговорите честопати застрануваат кога проблемите на луѓето не се одвојат од битните прашања за кои се преговара. Кога преговарачите ќе почнат да се напаѓаат, наместо да

работат заеднички за да ги решат проблемите поради кои се собрале, принципиелните преговори бргу може да станат непринципиелни.

Интереси: Овој чекор веќе го споменавме, но вреди да се повтори. Не одете на преговори со веќе искажан став. Наместо тоа, треба да се усредоточите на вашите главни интереси, користа што сакате да ја добиете преку преговорите.

Опции: Пред да почнете да се фокусирате на конечната согласност со оние кои преговарате, одвојте малку време во измислување на опции кои ќе бидат од взаемна корист - со ова ќе се задоволат вашите потреби и потребите на страната која седи отспротива.

Критериуми: Инсистирајте вашите спогодби да се темелат врз објективни критериуми. Без вакви стандарди, или мерки, спогодбите ќе бидат нејасни и помалку ќе го дефинираат она што понатаму сакате да го постигнете на преговарачката маса. Објективните критериуми ви помагаат вас и на другите да ги спроведете договорите што сте ги направиле на еден принципиелен начин.

Принципиелните преговори се преговори кои се темелат врз заслуга, а овие четири чекори го заслужуваат вашето внимание доколку сакате да бидете успешен преговарач.

Сега да погледнеме едно сосема различно гледиште на процесот на преговарање, гледиште што го предлага научникот за однесување и специјалистот за организација Петер Блок. Во неговата книга *Оспособен менаџер*, Блок пропагира да се користат позитивни политички способности за да се биде поефективен менаџер (што е доста интересно отстапување кога зборуваме за избрани политичари). Тој го става процесот на преговарање во контекст на градење коалиции и поддршка за вашата визија, без оглед што е тоа. Според Блок, критичните вариабли во преговарачкиот процес се договор и доверба. Тој го дефинира односот помеѓу преговарачите врз овие два фактора и ги диференцира според тоа дали односот се карактеризира со голем или мал договор, и голема или мала доверба. Овие критериуми кореспондираат на оние што ги даваат Фишер и Ури, меѓутоа Блок користи реторика како "правда и интегритет" за да се нагласи неговиот приод во преговарањето.

Што НАВИСТИНА сакате?

Во делот Советник во својство на одлучувач зборувавме за тоа колку е тешко да се реши еден проблем пред јасно да биде дефиниран. Со истата дилема се соочува преговарачот кој не е начисто што сака да постигне. Колку често сте слушнале за синдикат кој бил заглавен во тешки преговори околу зголемувањето на цената на платата од час на неговите работници, а работниците биле повеќе загрижени да си ја сочуваат работата. Преговорите ќе напредуваат само откако ќе се видат кои се реалните грижи за работниците. Сопственикот на фабриката е загрижен за долготрајните последици што произлегуваат од зголемувањето на платите на сите работници, но тој може да е навистина среќен да не отпушта доколку тоа е поврзано со намалување на работната рака преку пензионирање или доброволен отказ.

Фишер и Ури велат дека во преговарачкиот процес се појавува голем проблем кога некоја од страните инсистира на преговарање околу ставот. Тие не потсетуваат дека заземањето на став честопати го блокира ставот и ја одзема флексибилноста за изнаоѓање на алтернативни решенија. Алтернативата е да се фокусираме врз интересите. Вашиот став е нешто за кое сте одлучиле, додека пак вашиот интерес е она што ве натерало да го заземете тој став. Честопати вашиот интерес останува непознат на лицето од другата страна на масата. Се исплати да се биде поотворен - да се открие повеќе за тоа зошто сте зазеле став наместо да го зацврснувате вашиот став. Став е став. На тоа сме се додека не го смениме; нашиот став е наново дефинирано гледиште. Од друга страна, можно е нашите интереси да се сменат и зголемат.

Да се заземе став е нешто како да се дефинира вашиот проблем како решение. Откако сте го направиле тоа, тешко е да дадете алтернативи. Подобрo е да потрошите време во изнаоѓање на проблем. Откако ќе го најдете, решението честопати е евидентно. Истото се однесува на

оние интереси кои не тераат да заземеме став во ситуација на преговарање. Многу исти принципи се применуваат и кога ги истражуваме интереси или проблеми.

Честопати процесот на преговарање заглавува кај "поединците". Ние се усредоточуваме на поединецот а не на проблемот кој на прво место не собрал заедно. Кога ќе се случи ова, најдобро е да одвоите време, колку што е потребно, за да ги решите личните проблеми пред да продолжите. Во процесот на преговарање, проблемите на луѓето се појавуваат кога: (а) перцепциите се или погрешно разбрани, или погрешно информирани, (б) емоциите ќе излезат од контрола, или (в) постои прекин во комуникацијата. Кога ќе им се даде предност на личните проблеми наместо на стварниот проблем, време е да се скрене вниманието на она што ја кочи работата.

Ефективните преговарачи се ефективни решавачи на проблем. Темата за решавање на проблем ја опфативме во делот *Советникот во својство на лице кое донесува одлуки*, но да погледнеме уште еднаш кои се основите.

- Прво, најди го проблемот. Што е тоа? Каде е? Кога е? Кого сè вклучува? И, зошто е проблем?
- Второ, што сакате да постигнете со решавањето на проблемот? Кои резултати ги барате?
- Трето, кои опции ви стојат на располагање за да го решите проблемот и да ја постигнете целта?
- На крајот, кои чекори треба да ги преземете за да ја реализирате најдобрата опција и да ја постигнете целта?

Кога ги разгледувавме посебностите околу донесување одлука во прирачникот *Советникот во својство на лице кое донесува одлуки*, нагласивме колку е важно да се усредоточиме на квалитетот на одлуката и нејзиното прифаќање од оние врз кои таа ќе влијае. Овие два критериума се битни во процесот на преговарање. Ефективните преговарачи прават нешто повеќе отколку да се грижат за квалитетот и прифаќањето на користа од преговорите. Ова исто така и помага и на другата страна да постигне квалитетни резултати кои исто така се прифатливи за оние кои ќе бидат погодени од крајната одлука што се постигнала на преговарачката маса.

Не кажувајте ги ставовите, но знајте кои се

Предходно рековме дека ефективниот преговарач се фокусира на интересите, а не на ставовите. Се уште го застапуваме овој став. Сепак, исто така веруваме дека не треба да влезете во арената за преговарање доколку не знаете кои се вашите клучни ставови. Тие клучни ставови се: (а) Кој е идеалниот исход? Како би изгледало кога би добиле се што сакате? (б) Што е реално, со оглед на потребите на лицето или страната од другата страна на масата? (в) За што сте подготвени да се спогодите? Со други зборови, кој е вашиот резервен став? Доколку ги знаете овие ставови имате јасна претстава за параметрите во чии рамки можете да оперирате. Ова исто така значи дека детално сте размислиле за вашите ставови пред да го започнете преговарачкиот процес.

Сега откако ви дадовме совет дека треба да сте начисто околу вашите идеални, реални ставови, сметаме дека е време да ги оставиме настрана. Тие треба да се користат како репер во напорите да преговарате во ваш најдобар интерес. Ова може да звучи контрадикторно. Но, запомнете дека ќе биде многу тешко да ги задоволите вашите интереси и оние на лицата од другата страна на масата ако еден од вас, или двајцата се заглават во фиксни ставови.

Преговарачки способности: еден од најдобрите пријатели на советникот

Ефикасните преговарачки способности може да се научат на куса работилница како што е оваа. Но се надеваме дека ви дадовме основа врз која ќе може да ги надоградите овие способности. Преговарањето или донесувањето одлуки кога се вклучени други кои може да имаат исто толкав удел во исходот колку што го имаме ние, е нешто што го правиме свесно или несвесно речиси секој ден. Тешко може да си дозволиме да ги игнорираме овие способности бидејќи преговарањето е рутински дел од семејниот живот, нашата интеракција на пазар, на работното место и работата што се случува на масата на советот. Се надеваме

дека одвреме навреме ќе се навратите на овие идеи и ќе размислите за вашата улога на преговарач и како можете да го правите тоа подобро.

Клучни работи

- Преговарањето е природен дел од политичкиот процес.
- Преговарањето е процес кој може да се користи на различни начини за да му помогне на советникот да биде поефективен.
- Преговарањето им помага на страните во спорот да изнајдат нови опции.
- Решенија победа-победа / збирот не е нула, може да се постигнат преку ефективно преговарање.
- Информациите и нивната размена, се клучот за постигнување на взаемно корисни решенија на тешки проблеми.
- Преговарањето, како политичка стратегија, не е ново. Тоа има долга историја на користење и развој.
- Културните разлики може да доведат до разлики за тоа како поединците или групите преговараат.
- Добрите преговарачи се исто толку загрижени за влијанието на процесот врз трајните односи на заинтересираните страни во процесот колку што се загрижени за опипливи резултати.
- Ефективните преговарачи се усредоточуваат на нивните интереси, а не ставови.
- Моќта е интегрална функција во процесот на преговарање.
- Решавање на проблем и преговори, како процеси, имаат доста заедничко.
- Организационите улоги и одговорности може да се предмет на преговарање и веројатно треба да бидат доколку имате проблеми да одлучите кој што да прави, или кој што би требало да прави и со кого.

ТРЕТ ДЕЛ

СОВЕТНИКОТ ВО СВОЈСТВО НА ЛИЦЕ КОЕ ДОНЕСУВА ОДЛУКИ

Дефиниција

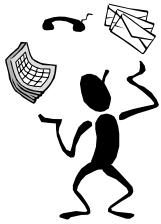
Советникот во улога на лице кое донесува одлуки одлучува секојпат кога постои опција или избор.

Кус преглед

Во овој есеј ќе разгледаме некои работи кои се однесуваат на донесувањето на одлуки од страна на избран советник. На пример, ќе видиме на кој начин групите донесуваат одлуки, различните фази во процесот на донесување на одлуката, пречките и бариерите за ефикасно донесување на одлуки, и како да ги подобрите вашите способности и способностите на советот за донесување на одлуки.

Размислување

Кога размислувам за тоа каква е мојата улога (на лице кое донесува одлука) на советот, на ум следми паѓаат следните работи:



1. _____
2. _____
3. _____

Концепти и идеи

Поради одредени причини, обидот да се дефинира лицето кое донесува одлуки претставуваше тешка задача. Веројатно ова е поради тоа што неможевме да се одлучиме. Дефиницијата што ја даваме за вашата улога како лицето кое донесува одлуки се чини како да не ги зема предвид одлуките што ги донесуваат комитетите, групите, организациите и заедниците и покрај тоа што овој вид на одлуки се многу значајни за избраниот функционер. Сепак, дури и кај групните одлуки потребни се поединечни одлуки од страна на оние кои се вклучени. На пример, во советот оние кои се воздржуваат да гласаат по одредени прашања всушност одлучуваат да не гласаат, што во однос на нив претставува промислена одлука.

Што да правиме кога нема одлука, кое нешто, во бројни случаи, е исто така одлука? Да се одлучи да не се донесе одлука може да биде доста значаен момент бидејќи вие сите знаете кој седи на седиштето на советникот. Избегнувањето или одложувањето да се донесе одлука се всушност тактики, стратегии или реагирања за донесување на одлуката. Тие исто така се одлуки, дури и ако станува збор за одлуки да не се направи ништо околу некое прашање или

проблем. Понекојпат тие претставуваат најдобриот вид на одлуки. Сетете се на расправите што сте ги имале во вашиот совет. Дали некојпат се случило да не сте биле во состојба да дојдете до одлука како здружено тело, а подоцна сте сватиле дека олука да не одлучите била добра? Работата околу донесувањето на одлуки може да биде доста комплицирана.

Биди рационален!

Колку пати сте го чуле ова предупредување како член на советот? Најверојатно честопати бидејќи нашите формални институции придаваат големо значење на рационални мислења и одлуки. Во многу општества постои нашироко прифатен концепт дека треба да тежиме кон еден идеал на рационалност, особено кога станува збор за донесување на одлуки во формални организаци и покрај тоа што сме обични смртници.

Корените на рационалноста одат длабоко и минуваат низ политички и културни граници. Оваа со векови стара пракса датира уште од воведувањето на Врховната одлука во организираните, бирократски цивилизации во многу делови на светот. Таа ја постигна својата кулминација на легитимност на лицето кое донесува одлуки во изминатиот век со појавата на "епохата на рационалноста". Со оглед на тоа дека рационалноста сеуште е модус операнди (начин на работење) во нашите формални институции, како што се избраните совети, ќе ги разгледаме некои од карактеристиките на овој приод на донесување одлуки.

Рационалниот процес на донесување одлуки, како што повеќе автори го опишуваат, ги опфаќа следните чекори:

- Идентификување на проблемот
- Анализа на проблемот
- Давање на алтернативи
- Разгледување на последиците
- Одлучување

Ова претставува добар модел и дава еден вид на правец и ригорозност што во повеќето случаи ни овозможува да донесеме ефективни одлуки. Да ги разгледаме еден по еден.

Идентификување на проблем

Не е секојпат лесно да се идентификува или да се пронајде проблемот. Ова е првиот проблем со рационалниот приод во донесувањето одлуки. Она што за вас, како советник, ви се чини дека е проблем, можно е за вашето изборно тело, па дури и за вашите колегите советници да не е проблем. Пронаоѓањето на проблемот, особено во својство на избран советник, треба тесно да се поврзе со пронаоѓањето на можноста. Решавање на проблемот наведува на тоа дека нешто што не е во ред треба да се реши. Далеку е попозитивно да се изнајдат можностите и да се искористат предностите што ги даваат тие можности. И покрај тоа што и двете имаат своја улога во одговорностите што ги имате при донесување одлука, долгорочно гледано, далеку е постимулативно па дури и попродуктивно да се користат можностите. Ќе наведеме и некои други разлики помеѓу овие два генератора во случаи кога се донесува одлука.

Проблемите најчесто се ориентирани кон одржувањето (среди го, реши го, справи се). Спротивно на ова, можностите се средоточени на развојот. Можностите честопати се проблематични. Тие секојпат со себе носат одреден ризик и неизвесност. Дали е можно? Дали ќе успее? Доколку успее, дали ќе има некоја корист? Од друга страна, проблемите може да станат ризични само доколку не се решат.

Можностите живеат во иднината и ризиците мора да се пресметаат наспроти иднината, која не секојпат е предвидлива. Проблемите имаат историско минато кое обично може да се преиспита. Резултатите од решавањето на еден проблем, или пак нерешавањето, честопати се попредвидливи.

Кога ги истражуваме можностите, прашање кое најчесто се поставува е, што доколку "Кога решаваме проблем, прашањето е, "Зошто?"

Кај проблемите вие барате решение; кај можностите лицето кое донесува одлуки е во потрага на корист. Во својство на советник, вие можете многу почесто, отколку не, да ги игнорирате можностите. Далеку е потешко да им свртите грб на проблемите.

Свест и визија

И покрај тоа што на идентификувањето на проблемите и можностите се гледа како на прв чекор во процесот на донесување одлука, сметаме дека постои нешто што му предходи на ова. Тоа не мора да е чекор, туку нешто како став или начин на гледање на нештата. Зборуваме за потребата да се биде свесен и да се има визија. Свеста и визијата, исто како кај проблемите и можностите, може да се опишат по пат на контраст.

На свеста се гледа како на "Што е". На визијата се гледа како на "што може да биде". Свеста е потактична, краткотрајна и специфична. Визијата е подолготрајна и стратешка по својата перспектива.

Свеста гледа на деталите; визијата ја слика "големата слика"

Свеста опфаќа конвергентно мислење (средоточено). Визијата е најдобра кога нашите мисли отстапуваат од вообичаениот пат.

Свеста честопати е интензивна, вклучува постојано снимање на околината за да се најдат индикации. Визијата ни доаѓа во најдобра светлина кога ќе ја надминеме нашата непосредна околина.

Во нејзината примена во процесот на мислење свеста е порационална, или ориентирана на левата страна од мозокот. Визијата повеќе тежи да ги користи нашите интуитивни инстинкти кои ги контролира десната половина на мозокот. И покрај тоа што и двата мисловни процеса се значајни за способностите и однесувањата на советникот (т.е. да се биде свесен и да се биде визионер), сепак би рекле дека тие истовремено се две сосема различни особини.

Подеднакво и визијата и свеста се битни лидерски способности. Секоја од нив има свои средства, а заедно тие го дефинираат нашето сваќање на реалноста. Тие исто така ја обезбедуваат основата врз која донесуваме одлуки во врска со решавањето на проблемите и користењето на предностите што ни ги даваат можностите.

Да ја сумираме досегашната дискусија. Донесувањето одлуки се темели врз еден процес на размислување на оној што донесува одлука, кое честопати е поврзано со (а) рационалност и (б) решавање на проблем. Сепак, кога станува збор да се биде советник, решавањето на проблемот претставува само половина предизвик. Вие исто така треба да ги барате можностите за вашата заедница. Ова бара не само свест за тоа што се случува во вашата заедница, туку и визија за тоа што може да се случи. Понекојпат од битно значење е да и се дозволи на рационалноста да отстапи место на интуицијата па дури и на фантазијата; да се престане со поставување на прашањето "Зошто?" и да се праша "Што доколку"?

Расправата околу свеста и визијата исто така дава увид во два модела за донесување одлуки, поврзани со реактивно (непосредно) и проактивно мислење. Проактивните одлуки се темелат врз идните услови кои може да не се целосно сватени. Реактивните одлуки се темелат врз сегашните и минатите информации и перцепции. И двете се од битно значење за ефективност на советникот. Во својство на советник битно е да се свати како вашиот совет донесува одлуки. Дали во процесот на донесување одлуки вие и вашите колеги сте повеќе проактивни или реактивни? Претпоставуваме дека одговорот е дека сте реактивни бидејќи сте наследиле бројни проблеми од предходните совети. Сепак, способностите да се биде проактивен како лице кое донесува одлуки се од значење дури и кога се работи за долготрајни проблеми. Проактивноста тежи да ви помогне да изнајдете нови и иновативни решенија.

Размислување

Размислете неколку минути за тоа како приоѓате кон вашите одговорности како советник. Дали повеќе сте наклонети кон средоточување на проблемот или пак кон можноста? На пример, дали вообичаено сте оптимист во врска со локалната власт и способноста да се справите со прашањата на заедницата, или пак претежно сте песимист? Дали сте загрижени

за тоа што треба да прави советот, да се средоточи повеќе на непосредните проблеми или на идните планови?

Проблеми, симптоми и решенија

Еден од најчестите проблеми при донесување на одлуки за решавање на проблеми е тенденцијата да се решат симптомите на реалниот проблем, а не самиот проблем. За жал, решавањето на симптомите честопати го остава проблемот нерешен. Доколку, на пример, вашето одделение за патишта продолжи со "крпење на дупките" на една улица која нема соодветна подлога, одделението може да се соочи со една бесконечна работа без трајни последици. Тоа исто така може со тек на време да потроши толку средства за материјал, поправка и за работна сила, колку што би чинела реконструкцијата на целата улица, и да се отстрани проблемот за подолг период. Единствениот проблем, велите вие, е немањето доволно средства да се направи тоа. А, влијателните возачи приговараат пред членовите на комисијата за улици дека **нешто мора да се стори!** И покрај тоа што симптомите би требало да се "поправат", советите треба да бидат свесни за трошоците што ги вклучува оваа можност. Друга вообичаена лоша страна при донесување на одлука поврзана со идентификувањето на проблемот, е тенденцијата за решавањето на проблемот да се идентификува **како проблем**. Можно е вашиот совет да каже, на пример: "Треба да купиме булдожер и машина за рамнење за да се исчистат нечистите патишта во нашата населба". Дали ова е проблем или решение на проблемот? Откако советот одлучил дека проблемот е во недостигот на опрема, тие ги исклучиле сите други опции за чистење на нивните нечисти улици. Занемарени се другите опции како што е користење на работна сила за одржување на улиците, склучување договор за одржување со некој локален изведувач, или организирање на работата да ја вршат некои групи од маалото.

Со други зборови, кога се донесуваат одлуки за решавање на проблеми од битно значење е да се запрашате дали навистина ги барате само симптомите или пак промовирате поволни решенија. Многу ретко некоја од овие опции има корисна, долгорочна последица. Единствениот начин да се надмине вообичаената "дилема" е да му зборувате на вашиот проблем.

Зборувајте му на вашиот проблем

Еден од најдобрите начини што ни е познат кој со сигурност ќе овозможи да се средоточите на проблемот е да му "зборувате на вашиот проблем" - да поставувате бројни прашања. Тоа истовремено е и ефективен начин да се започне со фазата на анализа на проблемот во процесот на донесување одлука. Да се биде лице кое донесува добри одлуки потребно е да се биде начисто за што донесувате одлука. Кога станува збор за одлуки во врска со решавање на проблеми, сметаме дека се од корист следните прашања.

Кој е проблемот што се обидуваме да го решиме? (Можно е одговорот да не е очигледен.)

- Зошто тоа претставува проблем?
- Кои се учесниците во проблемот? Кој друг, покрај советниците би сакал проблемот да се реши?

(Тие може да бидат дел од идното решение.)

- Каде е проблемот? (Само во мојот дел од општината, или насекаде?)
- Кога претставува проблем? (На пример, дали е сезонски или пак се случува само во понеделници?)
- Колку долго претставува проблем? (Доколку е долгорочен проблем, тоа зборува и за способноста или волјата на предходниот совет за негово решавање.)
- Што би се случило доколку советот не направи ништо да се реши проблемот? (Ова можеби е најтешкото прашање. Доколку шпекулирате дека ништо не би се случило, можеби не е толку сериозен проблем.)

Натамошна анализа

Прашањата кои штотуку беа изнесени се одличен начин да навлезете во анализа на проблемот или можноста. Со тоа што ќе одговорите на овие прашања, не само што ќе добиете информации и увид во тоа дека ќе треба да го решите проблемот (или да ја искористите можноста), туку исто така можете да одлучите дека не сакате, или нема потреба да се реши проблемот во дадениот момент. Во таков случај, анализата веќе ве доведува до заклучок, да се надеваме логичен, со кој вие и другите може да живеете.

Доколку сте ја направиле оваа серија на распрашувања и сеуште сакате да го проследите проблемот, според нас еден од најдобрите начини дополнително да се анализира ситуацијата е да се види кои се силите кои спречуваат проблемот да се реши, и силите кои може да се мобилизираат во неговото решавање. Постои теорија за решавање на проблеми која вели дека движечките и ограничувачките сили во полето што ја опкружува ситуацијата (поле на сила) ја држат ситуацијата во состојба на квази-постојана рамнотежа. Со тоа што на движечките сили ќе им се додаде дополнителна сила или со тоа што ќе се намалат или отстранат организувачките сили можно е да се направат промените што ги сакате. Ова е едноставна вежба за анализа на проблемот која дава резултат.

Откако сте го анализирале проблемот, или можноста, на ваше задоволство (имајќи предвид дека најверојатно никојпат нема да ги имате сите податоци или информации за да може лицето кое одлучува да донесе одлука), време е да размислите за опциите, или алтернативите кои ви се на располагање за да ја донесете крајната одлука. Анализата на полето на сила честопати помага да се согледаат опциите. На пример, можно е најдобра опција да биде онаа која ќе отстрани една или повеќе ограничувачки сили и ќе ја зголеми движечката сила која веќе се покажала како корисна. Како што кажува самиот пример, најдобрата опција може да вклучи повеќе од една под-опција или тактика како дел од вашата сеопфатна стратегија.

Квалитет и прифаќање

При оценка на потенцијалната ефективност на вашата одлука битни се две димензии. Тоа се: (а) квалитетот на одлуката, и (б) нејзиното прифаќање од страна на оние кои треба да ја извршат или врз кои таа ќе влијае. И двете ќе имаат влијание врз крајниот резултат, кој исто така треба да се земе предвид кога донесувате крајна одлука. Квалитетот на одлуката ќе зависи од бројни фактори. На пример, овие фактори опфаќаат:

- **Средоточување на целта:** дали одлуката што ја донесуваме (опцијата за која се одлучуваме) ја постигнува целта (или го решава проблемот) на наше задоволство?
- **Одредување на времето:** Дали е правовремено? Во раководењето (политиката) времето може да значи се.
- **Изводливоста:** Дали постои можност одлуката да се реализира? Понекојпат сме ги обезбедиле сите останати критериуми, но кога ќе дојдеме до неа, одлуката не е можна од гледна точка на нејзина реализација. Понекојпат причините се сосема нерационални.
- **Адекватност:** Дали одлуката е адекватна за постигнување на целта (решавање на проблемот)? На пример, штотуку ви се дупнале две гуми на камион што носи на пазар свежи производи. Вие одлучувате веднаш да го испратите вашиот соработник да ја поправи едната гума. Тоа може да се направи благовремено, доколку имате алатки за поправка на гумата, но сигурно одлуката не е адекватна со оглед на фактот дека имате две издишани гуми. Постојат и други критериуми кои ќе ви помогнат да одлучите дали квалитетот на вашата одлука е задоволителен. Се зависи од тоа каква е вашата одлука. Не се двоумите да ги прилагодувате критериумите на одлуката за да ги задоволат вашите потреби.
- **Квалитетот денес** е главниот фактор во производствените кругови, заедно со квалитетот на производот на организацијата. Со оглед на тоа дека одлуките кои се однесуваат на политиката, програмите на заедницата и издвојувањето јавни средства се производи на советот, би било корисно да се консултира *Целосно раководење со квалитет (TQM)* за да се види како е опишан квалитетот.

Во една публикација терминот "квалитет" како што е даден во TQM се сумира во две изјави:

- Усогласеност со спецификациите - квалитетот се одредува според релативното отсуство на грешки.
- Задоволување на барањата на корисникот - квалитетот се мери според степенот на тоа колку корисникот е задоволен од карактеристиките и одликите на производот.

Овие квалификации тешко се исполнуваат во јавниот сектор. Сепак, тие обезбедуваат храна за размисла кај оние кои се борат да го подберат квалитетот на јавните услуги и производи.

Друга димензија што предлагаме да се употреби при одредување на ефикасноста на вашето донесување на одлука е нејзиното прифаќање од страна на оние (а) кои се одговорни за нејзината реализација, и (б) оние кои мора да живеат со нејзините последици. Општо е познато дека од битно значење е во процесот на одлучувањето да се вклучат оние кои ќе бидат погодени од одлуката со цел да ја сватат одлуката и зошто таа е донесена, како и да се заложат за нејзина реализација. Овие две работи се доволна причина сите ние сериозно да размислиме кого треба да вклучиме секојпат кога донесуваме одлуки кои влијаат врз другите. Аспектот на квалитетот на одлуката е во голема мерка објективен и ги следи принципите на рационалната школа на размислување. Од друга страна, прифаќањето е посубјективно и спаѓа во областа на промена во однесувањето. Понекојпат овие карактеристики се во судир.

Последици

Една друга работа за која треба да се размисли на патот кон донесување одлука е можните последици од вашите одлуки. Со оглед на тоа дека работите во јавна област, честопати постојат бројни различни видови последици од одлуките што ги донесувате. Тие може да бидат позитивни или негативни, така што кога сте на пат кон конечната одлука неопходно е да мислите и на двата вида последиците. Последиците исто така може да бидат краткотрајни и долготрајни. Повторно, и нив треба да ги земете предвид. И на крајот, последиците се делат на следните категории: економски, социјални, еколошки, културни и политички. За среќа, не сите одлуки ги имаат овие последици инаку навистина би биле под голем притисок да донесеме некоја одлука во јавната услуга.

Во средина со ограничени средства, од битно значење е да се земе предвид она што економистите го нарекуваат "опортунитетни трошоци" на вашата одлука. Она што се подразбира кај секоја одлука за користење на ограничени средства за дадена активност или услуга, е одлуката да не се користат истите тие средства за решавање на некој друг проблем. На пример, кои се опортунитетни трошоци доколку вашиот совет одлучи да потроши незначителни средства за центар за трансплантација на срце во универзитетската болница наместо за образовна програма за спречување на сидата. Друг начин на размислување во врска со ваквите одлуки е во поглед на нивните долгорочни трошоци и потенцијални користи. Добивката и значителните трошоци за да се спасат неколку животи со трансплантација на срце мора да се измерат наспроти други програми кои би можеле да го сочуваат животот на многу луѓе со мали инвестиции по глава на жител. Со други зборови, кои се опортунитетните трошоци на вашата одлука за финансирање?

Доколку ги следите овие чекори и ги проследите со свест и со визија, ќе бидете во состојба значително да ги подобрите вашите способности за донесување одлуки. Изнајдете го реалниот проблем или можност и внимателно анализирајте го. Одредете ги расположивите опции.

Изберете една и земете ги предвид последиците од нејзината примена. Опцијата нека ја прифатат, како оние кои ќе бидат одговорни за реализација, така и од оние врз кои таа ќе влијае. Потоа одлучете. Доколку го следите овој процес, одлуката ќе биде успешна.

Што се случува со групно донесување на одлука?

Во својство на советници, вие работите како член на општинскиот совет и ги донесувате најважните одлуки како член на таа група. Поголемиот дел од она што досега се разгледуваше може да се примени кај поединечно или кај групно донесување на одлуки. Она што сакаме да го направиме е да се средоточиме на појавата на групно донесување на одлуки. Пред многу години, научниците за однесување почнаа да вршат истражување за интерперсоналните

односи и групното однесување на начин што ги гледаа, регистрираа и анализираа овие интеракции. Резултат на ова истражување беше согледувањето во врска со однесувањето на човекот, кое може да ни помогне да бидеме поефективни во нашата интеракција со другите. Следуваат некои од наодите за групно донесување на одлуки како што *го согледува Едгар Шејн во неговата класична книга Расправа за процесот (Process Consultation)*. Шејн ги опишува следните начини на кои групите донесуваат одлуки.

Одлука со недостиг на одговор (она што тој и другите го означуваат како "потопување"). Тоа е кога некој предлага некоја идеја и никој не реагира на неа. Шејн вели дека со тоа што групата не реагира, таа донела одлука да не ја поддржи идеата или тој што ја дава. Ние сите сме биле жртви на "потопување".

Одлука со формална дозвола или само-овластување. Овој вид на донесување одлуки е вообичаен во совети каде градоначалникот или претседавачот добил соодветни овластувања да донесе одредени одлуки во име на групата.

Одлука со малцинство. Дали некојпат сте се почувствувале "втурнати" во одлука донесена од некој друг? Најверојатно сте биле, бидејќи тоа честопати се случува кога се собираат поединци за да донесат одлука. "Дали некој има против?" - Добро, "да одиме понатаму" или сличен коментар од страна на лицето кое е одговорно, па дури самоименуван лидер кој ве принудува на одлука за која малкумина се залагаат.

Одлука со мнозинско одлучување: гласање и/или гласачки ливчиња. Ова е вообичаен метод на донесување одлука кај повеќето законодавни групи во светот. Проблемот со овој прифатен и ефективен начин да се дојде до одлука е фактот што таа честопати ја подвојува групата и ги остава оние кои се малцинство, незаинтересирани за одлуката.

Одлука со консенсус. И покрај тоа што одзема доста време, ова е еден од најефективните начини на донесување одлука бидејќи ја зацврстува заложбата да се реализира одлуката. Одлука со консенсус е познато средство за донесување одлуки од страна на општинските лидери. Всушност, некои од вас што го читате ова може да каже: "Што е тука ново? Нашите луѓе донесувале одлуки со консензус со генерации" Кога Европејците кои го истражувале северноамериканскиот континент во 17 век се сретнале со Индијанците-Алгонкини, биле збунети од нивните политички норми. Тие во оваа заедница не виделе никакви видливи средства на лидерство или на управување. Алгонкините едноставно имале друг концепт на власт и при "управувањето" на животот во заедницата се ослонувале на процеси како што се градење на консенсус и способно лидерство.

Консенсусот е процес каде комуникацијата е доволно отворена и постои соработка што секој еден има чувство дека му е дадена можност да влијае врз одлуката. Консенсусот не се поистоветува со едногласност. Можно е сеуште да постојат разлики во мислењето, но овие разлики веќе се кажани и оние кои мислат поинаку се подготвени да ја поддржат одлуката.

Одлука со едногласна согласност. Во овој случај секој еден се согласува за текот на акцијата што треба да се преземе.

Размислување

Запрете за малку и повторно разгледајте ги различните начини на кои групите донесуваат одлуки. Можете ли да се сетите на некоја ситуација кога вашиот совет користел ваков приод? Доколку можете, кои беа последиците? Доколку повторно би ја донеле таа одлука, дали би сакале да одлучите на друг начин?

Предупредување

Лицата кои донесуваат одлука во група понекојпат се жртви на нешто што се нарекува "групно мислење". Групно мислење е начин на мислење што го користат лицата кога во една компактна група потрагата по договор станува толку доминантна што тежи да ја занемари реалната оценка на алтернативни начини на акција. Градските совети понекојпат може да паднат во стапица на групно размислување кога ќе почнат да даваат нагласка на единството на групата на сметка на независното критичко размислување. Еве неколку симптоми на групно мислење кое советот би можел да ги покаже.

Прво, кога вие и вашите колеги сте соочени со некоја одлука, тежите да ги ограничите вашите дискусии на една или две алтернативи без да ги истражите бројните можности кои ви стојат на располагање.

Второ, ретко барате начин да преиспитате некоја одлука што ја донело мнозинството дури и во случај кога се презентира нов доказ дека одлуката подлежи на сериозни ризици или има лоши страни кои на почетокот не биле земени предвид.

Трето, советот не бара совет од персоналот или од надворешни експерти кои би можеле да обезбедат поточни информации за потенцијалните лоши или добри страни.

Четврто, членовите на советот пројавуваат позитивен интерес за факти и мислења кои го поддржуваат она што тие одлучиле да го направат, а ги игнорираат оние кои не го прават тоа.

Џери Харви, психолог специјалиста за организационо однесување, дава малку поинаква перспектива за проблемот на групно мислење. Харви тврди дека луѓето кои тесно соработуваат, како што е случајот со градските совети, имаат тенденција да бидат во дослук при преземањето на акции или при донесувањето на одлуки за кои ниту еден од нив всушност не се согласува. Според тоа тие произведуваат резултати за кои подоцна се каат. Според Харви ова може да ви се случи и вас како советник во случај кога:

- Сте соочени да донесете одлука за одредена ситуација за која сериозно се сомневате но мислите дека другите советници ја прифаќаат;
- Може да имате грешни претпоставки за тоа што сакаат да направат другите советници, па дури и да дадете поддршка на несакана активност за да ја избегнете критиката како актер во тимот, наместо да ги изнесете вистинските чувства и верувања;
- Советот, врз основа на невалидни и неточни информации, донесува колективна одлука која е спротивна на она што вие навистина сакате да го направите, кое нешто води кон контрапродуктивни резултати;
- Вие и другите членови сте фрустрирани, па дури и бесни кога ќе се случи вакво нешто и почнувате меѓусебно да се обвинувате за она што се случило.

Многу совети во светот во својата работа го користат системот на комитет. Постојат добри причини да се користи еден ваков систем, особено кога вашиот совет е многуброен. Тешко е, а понекојпат невозможно да се дојде до одлуки во една голема група, барем одлуки кои се навремени и ефикасни. Сепак, постои еден непријатен аспект во управувањето преку комитети. Постои тенденција препораките на друг комитет да се, "одобрат без размислување" за да тој ги поддржи одлуките и препораките на нашиот комитет. Ова е уште една варијанта за проблемот на групно размислување за кој зборувавме.

Размислување

Сега одвојте малку време и размислете за процесот на комитетот во вашиот совет и за тоа како различните комитети ги донесуваат одлуките и како нив ги потврдува целиот совет. Дали сте задоволни дека се направени добри одлуки со ваквиот процес? Доколку не сте, што може да направите да ги подобрите процесите на донесувањето на одлуки на вашиот совет.

Други стапици при донесување на одлуки

Во неодамна објавената книга "Стапици при донесување одлуки" дадени се 10 бариери за "одлично донесување на одлуки". Би било корисно да ги имате во вашиот бележник и да ги погледнете одвреме навреме. Во прилог следуваат 10 најопасни стапици при донесувањето одлуки од гледна точка на авторите на книгата.

Непромисленост: кога почнувате да доаѓате до заклучоци без премногу да размислите за тоа што правите или кои ќе бидат последиците.

Рамковна заслепеност: кога создавате ментална рамка која ве води во погрешна насока за да го решите проблемот или пак да ги пренабрегнете видните опции

Немање на рамковна контрола: недефинирање на проблемот, или ситуацијата, на повеќе од еден начин, или пак потпаѓање под непотребно влијание на рамките на другите.

Преголема доверба во вашиот сопствен суд: и вашите сопствени предпоставки и опции.

Кусогледост: работи како што се верување во информацијата која најмногу ви одговара или користење на "правилото на палецот".

Свесно пукање: делување и одлучување толку бргу што никој нема можност да следи некоја систематска процедура за да ја донесе одлуката.

Групен неуспех: работи како што е "групното мислење" и верување дека групата ќе донесе добра одлука.

Непримање на повратните информации: како што е неслушање што велат другите или лошо толкување на доказите од резултатите постигнати во минатото.

Немање континуитет: наследење и анализирање на резултатите од вашите поранешни напори и нивно користење кога одлучувате за иднината.

Невршење на ревизија на вашиот процес на одлучување: кога не одвојувате време да запрете и отворено да позборувате за тоа како донесувате одлуки и дали во процесот го постигнувате саканиот успех.

Донесување одлуки во ситуација на неизвесност

Честопати од советите се бара да донесат одлуки во време на голема неизвесност и во отсуство на сигурни податоци и информации. Во повеќето случаи првата реакција кај лошо разбран проблем или ситуација е тој да се избегне. И покрај тоа што ваквото однесување на дел од јавните функционери честопати е критикувано од заедницата, немора да значи дека е неодговорно. Ние секојпат тежееме да избегнеме нешто за кое сме неподготвени да се справиме со одреден степен на сигурност.

Следното ниво на одлучување со недонесување на одлука е одложувањето. Ова исто така е вообичаено реагирање кога ситуациите се многу неизвесни. Одложувањето, исто како и избегнувањето да се донесе одлука, е нормално и веројатно мудро во услови кога има голема двосмисленост. Но, оваа стратегија, исто како и кај избегнување да се донесе одлука, несомнено вашето изборно тело лошо ќе ја протолкува како уште еден знак на слабост.

Следната најчесто прифатена тактика кога сте соочени со неизвесност и двосмисленост, е давање на ограничено реагирање, да се оди кон одлука која води сметка, меѓутоа ги ограничува обврските.

Овие механизми за справување, кои би можеле да се карактеризираат како одлука без одлуки, честопати се мудри во ситуација на голема неизвесност. Од друга страна, тие може да бидат ставови изнесени автоматски дури и во отсуство на двосмисленост и неизвесност. Кога ова ќе се случи вие сте ги напуштиле вашите лидерски одговорности.

Клучни работи

- **Да одлучите да не одлучите може да биде многу одлучувачки момент.**
- **Рационално одлучување е многу значаен процес, но приказната не е целосна кога ќе дојде до донесување одлука.**
- **Идентификувањето на проблемот може да биде најтешката и најбитната фаза во донесувањето на одлука и во решавањето на проблемот. Затоа, зборувајте со вашиот проблем.**
- **Не го средоточувајте сето ваше време и енергија врз решавањето на проблемите. Одвојте време да искористите и некои други можности**

- Свеста и визијата се првите битни чекори во донесувањето одлука
- Квалитетот и прифаќањето се клучните димензии во проценката на одлуките кои штотуку треба да ги донесете.
- Доколку оние кои се дел од проблемот не биле консултирани за одлуката за да направат нешто во врска со неа, може да се случи да не бидат подготвени да го поддржат решението
- Постојат бројни начини да се донесат групни одлуки. Ниту еден не е грешен, но некои се подобри од другите, и покрај тоа што ова зависи и од тоа на што се однесува одлуката.
- "Групното мислење" е вирус кој може да го ослабе вашиот совет во неговата способност да донесува одлуки
- Управување со согласност во група е далеку потешко од управување со конфликт
- Постојат некои одлуки без одлуки кои се корисни кога сте соочени да одлучувате во ситуација на неизвесност и двосмисленост.

ЧЕТВРТ ДЕЛ

СОВЕТНИКОТ ВО СВОЈСТВО НА ЛИДЕР

Дефиниција

Советникот, во улога на **ЛИДЕР**, ги остварува сите улоги под негова контрола за да помогне да се случат позитивни и значајни промени во животот на гласачкото тело и заедницата.

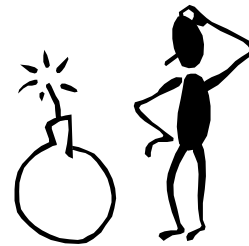
Кус преглед

Во овој последен материјал за обука ќе дадеме завршно излагање за вашите улоги како избран локален функционер - лидер. И покрај тоа што сметаме дека сопојувањето на сите улоги што ги дадовме предходно, направено со внимание и залагање, ќе ве означат како општински лидер, лидерството е нешто повеќе. Ќе истакнеме некои од начините како овие поединечни способности и искуства, споени заедно, може да ви обезбедат место меѓу оние почитувани во заедницата поради тоа што си ја вршат работата.

Расмислување

Кога мислам за себе како лидер, на ум ми доаѓа следното:

1. _____
2. _____
3. _____



Концепти и идеи

Џон Гарднер не потсетува дека "Лидерството не е уредна работа". На пример, одлуките се донесуваат а потоа се менуваат или дополнително се менуваат. Недоразбирањата се чести, а недоследноста неизбежна. Постигнувањето на една цел едноставно може да ја направи другата цел уште поитна. Во секое решение се наоѓа семе на нови проблеми. И како што истакна Доналд Михаел, во поголемиот дел од времето повеќето работи се вон контрола. Ниту еден лидер не ужива во таква реалност, но на секој лидер му е позната.

Ви звучи познато? Веројатно. Улогата на јавниот лидер е далеку потешка и покомплексна од онаа на "лидер" во индустрискиот или комерцијалниот свет. Поголемиот дел од предизвиците и неизвесноста на избраниот лидер денес и во ова време е огромната промена која се случува на сите нивоа во општеството - почнувајќи од маалото па се до глобалната заедница. Понекојпат е сосема небитно дали промената што вие ја правите се случува во вашиот двор, или некаде во светот. Влијанието може да биде подеднакво брзо и од битно значење за добробитот на вашата заедница на долгорочна основа.

Лидерството опфаќа управување со многу улоги

Додека го подготвувавме овој материјал за обука, постојано не потсетуваа дека степенот на успешно извршување на овие улоги на одреден начин зависи од сите нас. Или, да го формулираме малку поинаку, постои една меѓузависност речиси во се што го правиме. Да се има интуитивно чувство дека секое нешто е поврзано со друго нешто, може да биде уште една од оние способности за кои не зборувавме а сепак е од битно значење за општинското

лидерство. Да видиме дали може да дадеме неколку примери како се доживува оваа меѓузависност.

1. Доколку одлучите да помогнете на други да направат она што мора да се направи во заедницата без директно ангажирање на ресурси на локалната власт (на пр. да им се овозможи на сиромашните самохрани родители да изградат евтини домови), ќе треба да ставите нечија друга капа за тоа да се случи. На пример:

- Да воведете нова политика на советот во врска со користење на приватни ресурси и иницијативи;
- Да ја искористите вашата моќ за "врски" со цел да се заложат правите организации да им помогнат на овие поединци да дојдат до соодветни технологии и ефтин материјал; и
- Да преговарате за прифатливи стандарди на изведба помеѓу оние кои ќе градат и нивните соседи.

2. Или пак можеби сакате да го зголемите приходот со данокот на имот на начин што повторно ќе направите проценка на стариот имот и ќе воведете дополнителен данок на имот за нови градби (и на тој начин ќе ја остварите вашата финансиска улога). За да ја остварите оваа цел ќе ви треба:

- Да бидете моделатор на одреден број општински состаноци знаејќи дека ќе има конфликт околу намерите на советот за реализација на соодветна програма;
- Да ја користите вашата моќ на информирање за да ја информирате заедницата за потребата од ваква програма и долгорочните последици доколку советот не преземе неопходна акција; и
- Да донесете некои тешки одлуки околу имотните стапки за различни градби.

3. Ако ги надгледувате работите околу новата санитарна јама, јасно ви е дека постои проблем со штетните отпадоци кои доаѓаат од најголемата индустрија во градот. Јасно ви е дека за било кое успешно решение на проблемот ќе ви треба:

4. Донесување на посеопфатна политика за фрлање разни видови цврсти отпадоци;

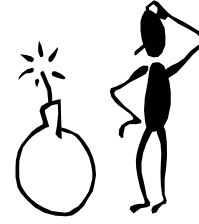
5. Состаноци со разни експерти и индустриски лидери за подобро да ја сватат комплексноста на прашањето (вашата улога на комуникатор); и

6. Преговори со Министерството за заштита на животната средина за да обезбеди постојана инспекција на опасните отпадни материји кои се фрлаат во депонијата.

Ваков проблем може да бара донесување на одлуки за финансирање на манипулирањето на овие отпадни материји. Можеби ќе ја разгледате можноста да склучите договор со приватниот сектор за да го реши овој проблем. Доколку не е можно да најдете заедничко решение за овој тежок проблем, можно е да сакате да преземете казнени мерки против сопствениците на индустријата (моќ на присилување).

Како што гледате, лидерската улога ќе ја тестира вашата дарба да ги примените сите способности и однесувања за кои зборувавме во овој материјал за обука. Не е прашањето во тоа да се направи една работа, или да се одигра една улога. Способноста е во тоа да мислите и делувате систематски за бројните предизвици со кои се соочуваат советите во оваа ера на брзи промени. Не е ни приближно доволно да се мисли во услови на системи. Советниците, или општинските лидери мора да се во состојба да делуваат и во вакви услови.

Што мислиме кога велíme "да се делува во услови на системи?" И покрај тоа што е тешко да се објасни со неколку зборови, тоа е донесување на одлуки и нивно реализирање целосно прифаќајќи ги концептите и реалноста на заедничките неформални односи, меѓусебната зависност на нашите акции и динамичната рамнотежа на комплексните системи. Или, да поедноставиме (признавајќи дека можеби не разбираме целосно што значи последниот исказ иако штотуку го дадовме!), секоја активност што ќе ја преземе советот ќе најде на реакции, повеќето од нив ненамерни и неочекувани. Ова значи дека мора да размислувате подалеку од границите на вашите акции, да шпекулирате што сè може да се преземе како резултат на вашите акции и да се подготвите за противнапад. Делување во системите, како интегрален аспект на лидерството, е способноста успешно да го јавате Бранот што го правите. Сметаме дека ова е исто што го мислеше починатиот, голем одач по затегната жица, Карл Валенда, кога рече: "Да се биде на затегната жица е да се живее, се друго е чекање."



Размислување

Кажете кога сте презеле лидерска улога како член на советот и кажете ни за некои од најзначајните аспекти од таа случка. Сетете се на разните улоги за кои ги разгледаваме во овој материјал за обука. Која од овие улоги ја вршевате кога сте презеле целосно лидерска улога во ситуацијата што ни ја давате.

Доколку имате можност повторно да ја искусите таа ситуација, што би направиле поинаку? Кои се вашите најголеми лидерски квалитети? Според вас како може да ги зголемите вашите лидерски способности, имајќи ги предвид разните однесувања поврзани со избрано лидерство? Дали има други однесувања што не се опфатени во овој материјал, а според вас се битни? Доколку има, кои се тие?

Поттикнување на заеднички визији

Во прирачникот ќе зборуваме за значењето на одредување на целта во работењето, што можеби недоволно го истакнавме досега. Одредувањето на целта, доколку се прави во контекст на денешната реалност, не е доволно. Контекстот во рамките на кој ги донесувате одлуките како општински лидер толку брзо се менува, и доколку не ги следите промените ќе почнете да заостанувате.

Она што е потребно е да се размислува на начин, кој некои го нарекуваат инспирирани, заеднички визији. Да ја погледнеме одблиску оваа одговорност. Концептот на способност да се согледа нешто значи способност да се размислува за иднината во однос на она што треба да се направи сега за да може успешно да се справиме со она што според нас може да ни го донесе иднината. За локалниот избран лидер, тоа е способноста да планира за иднината на еден конкретен начин, да донесува такви одлуки кои ги поставуваат темелите за решавање на проблемите во заедницата на начин на кој тие може да се прилагодат, или доколку треба да се сменат за да ги задоволат потребите и предизвиците на реалноста.

За да инспирираат овие визији мора да побудуваат одлучност во самата заедница, да поттикнуваат повисоко ниво на достигнување во заедницата. Инспирираните визији даваат смерница и правец за една иднина која е неизвесна но сепак осигурана бидејќи заедницата ги подготвила темелите за справување со иднината додека таа наидува. Овие инспирирани визији добиваат во сила кога се споделуваат и кога се развиваат како резултат на таквото споделување.

Постои една стара поговорка која вели дека лидерот е толку ефикасен колку што се ефикасни оние кои го следат. Лидерството бара следбеници, а најбитната варијабла во визионерството е целта. Џејмс Мак Грегор Брнс, кој го минал својот професионален живот во проучување на лидерството, дава нагласка на значењето на односот на размена помеѓу лидерите и следбениците.

Јас го дефинирам лидерството како лидери кои ги поттикнуваат следбениците да делуваат во остварување на одредени цели кои претставуваат вредности и мотивации - желби и потребите, аспирации и очекувања - како на лидерите така и на следбениците.

Според Брнс, единственоста на лидерството лежи во начинот на кој лидерите гледаат и делуваат на сопствените вредности и мотивации и вредностите и мотивациите на нивните следбеници.

Инспирирана визија е способност да ги согледате вашите сопствени вредности и мотивации како и оние на вашите следбеници. Инспирирано лидерство е способност да се делува врз тие вредности и мотивации со храброст и убедување.

Долгорочно; проактивно

Лидерството вклучува долгорочно планирање и краткотрајни активности за постигнување на тие долгорочни планови. Планирањето и делувањето за капитално инвестирање делумно се темели врз физичките потреби на оние кои живеат во иднината и нивната подготвеност да го поделат товарот на инвестицијата што ја правите денес во нивно име. На многу начини, тоа се дела на доверба. Но, битно е да се изберат лидери кои ќе мислат и ќе делуваат долгорочно и кои се проактивни во нивните одлуки. Честопати се потребни реактивните одлуки за да се "поправи" нешто кое било правилно направено, или пак се излило од употреба, или пак му треба внимание поради една или друга причина. Проактивни одлуки се оние кои ги решаваат проблемите пред тие да се појават, или да ги одржуваат работите за да не мора да се заменуваат (ако ништо повеќе да се заменат пред да биде неопходно).

Овие работи кои треба да се земат предвид како дел од лидерството звучат како обични задачи, но не треба да се заборава дека лидерството е способност на обичниот човек да прави извонредни работи. Во повеќето заедници, способноста на советниците да мислат и да делуваат долгорочно и проактивно при донесувањето на одлуки, честопати претставува извонредно дело на храброст и лидерство. Секојдневните проблеми имаат способност да ги уништат дури и најдобрите намери, вклучувајќи ги и оние што се избрани во локалните канцеларии.

Застапување

Застапувањето на вашите гласачи и на заедницата се централните функции на локално избраните лидери. Овие функции исто така најтешко се балансираат со другите ваши одговорности. Дали некојпат сте размислиле кого застапувате во советот? Дали ја застапувате деловната заедница? Црквата? Квартот во град во кој живеете? Некои тесни интереси, како оние на земјопоседниците во заедницата? Економски непривилегираните? Или кого? Понекојпат советниците добиваат финансиска помош од неколкумина кои очекуваат дека нивните интереси ќе бидат заштитени. Постои мал број на советници кои изгледа дека ги застапуваат само нивните тесни интереси и ја користат функцијата за лична добивка.

Лидерството во локалните совети секојпат мора да се поврзува со потребите на пошироката заедница. Сепак, полесно е да се каже отколку да се направи. Прво, постои проблем за да се дефинира што е добро за пошироката заедница. Во повеќето случаи ова "добро за заедницата" е субјективно. Различните интереси честопати различно го дефинираат јавното добро. Еден од начините да испитате дали она што го правите е добро за пошироката заедница е да си ги поставите следните прашања. Кој ќе има корист од оваа акција? Дали користта го оправдува користењето на јавни ресурси? Дали има поединци кои ќе бидат погодени од оваа акција? Доколку стоите настрана како обичен граѓанин и гледате како советот ја донесува оваа одлука, која би била вашата реакција? Дали ќе сметате дека таа е инвестиција за пошироката заедница, или едноставно средство да се поддржи мала група во заедницата која има посебни интереси? Лидерството бара таков вид на преиспитување доколку сакаме да го издржиме тестот на времето.

Второ, како ги застапувате оние сегменти од заедницата кои не ги познавате добро, без оглед од која причина? Можеби се етничко малцинство за кое малку знаете? Или пак физички хендикепирани лица? Или членови од спротивниот пол? Или некои со различен стил на живеење? Една од најдобрите лидерски тактики да воспоставите интеракција со подкомитетите во пошироката заедница. Уште подобро би било да изнајдете начин како целиот совет да воспостави интеракција. Инаку, борбата околу застапување на нивните интереси ќе ја водите сами. Исто така колегите ќе гледаат на вас како на лице кое разменува мало гласачко тело за друго.

Трето, можно е да застапувате повисоки вредности од оние што се стандарди во вашата заедница. Некои локални влади се фаќаат во мрежата на корупцијата и злодела кои навидум неможат да се спречат. За ова немаме посебен совет. Тоа се лоши работи и можат да ја ослабат виталноста на заедницата побргу од било што друго. Можеби најдобриот совет што можеме да го дадеме е да моделирате еден вид на однесување кој сметате дека е идентичен

на лидерство во кое се има доверба. Тоа ќе претставува модел за другите и ќе биде најдобра одбрана против ширење на корупција меѓу вашите колеги.

Втората одбрамбена линија против овој вид на однесување во советот е да се развие мрежа на истомисленици кои се подготвени да станат, кога е очигледно дека со заеднички сили може да се направи промена. Можеби најлошиот непријател во овакви ситуации е чувството дека сите го прават тоа, па според тоа го прифаќаат овој вид на вербална тиранија како водечки предлог. Направете проверка. Можно е свеста да се зголемува дека корупцијата ја уништува силата и виталноста на заедницата, па според тоа мора да се справиме со неа, не како морална или етичка грижа (и покрај тоа што е најдобра одбрана) туку затоа што е лоша за работата, лоша за поддршка на потребните социјални услуги и лоша за долгорочниот развој на заедницата. Застапување кое со текот на времето се намалува, кое се грижи само за оние посебни интереси кои се исплатливи (на различни начини) е еден вид на канцерогено растење, кое тешко се искоренува во повеќето заедници. Понекогаш тоа реагира само на радикална хируршка операција која може да се направи само во гласачката кутија. Лидерството е света должност, а застапувањето на сите луѓе во вашата заедница е интегрален дел од таа должност.

Оспособување на други

Последната димензија на лидерството е она што некои може да го наречат несебично лидерство, она лидерство кое допира до другите без многу да се грижиме за личната добивка. Овде заслужуваат да се продискутираат некои аспекти од овој вид на лидерство. На пример, лицата кои поседуваат информација или експертска моќ остваруваат посебен вид на лидерство кога овие средства на моќта ги пренесуваат на други на еден несебичен начин. Кога лицето кое оспособува ќе го расчисти патот на другите да ги раскинат врските на зависноста, без оглед дали е тоа сиромаштија, незнаење, стереотипно однесување или оспорување на основни услуги, тој носи во заедницата најголем квалитет на лидерство. Избраниот водач кој овозможува или дава моќ, или ги оспособува другите во заедницата за да играат позначајна улога е вистински лидер.

Делегирање: оспособување во организацијата

Едно од светите однесувања на менаџментот во локалната власт во светот е делегирањето. Уште повеќе, делегирањето е едно од највредните ресурси што го имаат на располагање менаџерите за да се заврши работата, а може да додадеме, за да се развијат човековите ресурси на организацијата. Честопати менаџерите не делегираат бидејќи велат дека нивните подредени не се способни да преземат дополнителна одговорност. Од друга страна, подредениот персонал може да не е способен поради тоа што никојпат не му е дадена можност да преземе дополнителна одговорност.

Може да кажете дека делегирањето е менаџерско прашање и не е соодветно да се разгледува при обука на советник. Да и не. Сметаме дека некои совети не делегираат доволно власт на нивните службеници. Во оваа смисла, делегирањето е директно соодветно како област која советот треба да ја истражува. Повеќето локални влади може подобро да даваат повеќе услуги доколку оптимално ја искористат способноста на нивниот персонал, почнувајќи од шефот па се до чистачот на улици. И покрај тоа што ова претежно е менаџерска одговорност, советот може да охрабрува ваков вид на однесување на сите нивоа на општинската организираност.

Реализација на визиите

Веројатно најголемиот предизвик за лидерите е да се направат работите кои според нив треба да се направат за да се подобри заедницата. Реализацијата на визиите никојпат не е лесна и ретко е брза. Една од најдобрите работи што ја научиле лидерите е согледувањето дека за да се примени или реализира една програма и да се обезбеди таа да е достапна до сите жители во заедницата ни требаат сопствени ресурси. Многу потенцијални лидери ја мешаат контролата со моќта. Она што честопати го забораваат е големиот број на латентни ресурси кои стојат на располагање во нивните заедници.

Друг ресурс кој останува недоволно искористен во повеќето заедници е самата организација на локалната самоуправа. Постојат три стратегии кои може да ја зголемат ефективноста на персоналот и да им помогнат на лидерите да ги реализираат нивните визији. Тоа се:

1. Вклучување на главните службеници уште на почетокот кога се планира нов потфат;
2. Обезбедување на неопходни ресурси потребни за реализација на потфатот, вклучувајќи овластување, одговорност и слобода за негова реализација; и
3. Постојано да се предизвикува нерешена ситуација, вашата тенденција на самодоверба и способноста на организацијата да се крие зад неа кога е видно дека се потребни промени за да се оди во чекор со потребите и барањата на заедницата.

Транспарентност и одговорност

Штотуку зборувавме за тоа колку визијата е значајна за лидерството. Визијата полесно доаѓа во локалните влади кои применуваат транспарентност. Транспарентноста е отвореност во донесувањето одлуки, спремност да се разменат информации за активностите на советот, и политика на отворена врата кога станува збор за планирањето и раководењето со локалните програми и услуги. Транспарентноста е битна како за избраните така и за именуваните лидери и начинот на кои тие работат со нивното гласачко тело. Транспарентноста носи голема одговорност. Овие доблести на јавниот лидер се отсликуваат една во друга. Доколку ја практикувате едната се појавува другата како дел од цената и дава двојна корист - за вас и за заедницата што ја претставувате.

Негување на лидерството кога сте будни

На крајот, лидерот визионер се грижи за развојот на нови лидери. Лидерите на заедницата може и треба да растат дома. Но за тоа е потребно одлучна акција од страна на оние кои сега се дел од лидерството на заедницата. Сакаме да ја завршиме оваа серија за лидерство со тоа што ќе ве замолиме да елаборирате за вашите напори околу грижата за нова генерација лидери во вашата заедница.

Размислување

Дали можете да именувате некои од следната генерација поединци за кои верувате дека добро ќе и служат на вашата заедница?

Што лично правите за негувањето на овој нов кадар на лидери? Дали во него се вклучени жени? Економски маргинализираните? Етничките малцинства? Други на кои ретко им се пружа можност да дадат придонес за потребата од лидери во вашата заедница.

Клучни работи

- Лидерството не е уредна работа. Работите ретко се случуваат како што се планирани, дури и кога се под "контрола".
- Кинеска карактеристика за промената е "опасна можност", соодветен опис на вашиот најтежок предизвик.
- Лидерството вклучува носење на сите капи за кои се расправаше во оваа серија на случки-и уште многу други.
- Лидерството е најдобро кога постојано носите повеќе од една капа;
- Бидејќи се нешто е поврзано со нешто друго, лидерот треба да гледа подалеку од непосредниот проблем што е предмет на решавање за да види кои други проблеми ги создава.
- Лидерството бара визија, вклучување на други за да се создадат тие визији и нивно инспирирање за визиите да станат реалност.
- Ефективните лидери се проактивни; тие исто така мислат и делуваат долгорочно.
- Застапување на целата заедница е суштината на лидерските одговорности што ги има советникот.
- Локалните лидери ги оспособуваат другите да го споделат товарот, можностите и наградите на заедницата.
- Многу потенцијални лидери ја мешаат контролата со моќта.
- Ефективните лидери ги негуваат идните лидери.

5. Останати улоги во локалната самоуправа

Откако успешно ќе ги совладате улогите на комуникатор, преговорач, одлучувач и лидер, вие веќе ја имате основата, на која можете да ги надоградувате вашите останати улоги а тие се:

Креатор на политика. Со оваа улога вие сте вклучен во поставување на цели, испитување на алтернативи и определување на стратегии со кои можете да ги водите сегашните и идните активности во полза на заедницата. Оваа улога веројатно е најочигледната ваша улога, но и најмалку разбраната улога. Тоа е така поради нејзината комплексност. Таа дава целосна слика за вас, субјектите со кои соработувате и заедницата во целост. Таа ви овозможува да ги дефинирате и остварите вредностите и приоритетите на локалната заедница.

Олеснувач. Со оваа улога поттикнувате заедничка заложба и обезбедувате продуктивност при работењето со поединци и групи во заедницата. Остварувајќи ја оваа улога вие всушност нештата ги правите полесни. Ви помага подобро да разберате, како да ги дефинирате проблемите, истите да ги одвоите од симптомите, а истовремено да ги доближите до решенијата. Доколку успешно ја остварувате оваа улога, вие ќе бидете личност која многу луѓе ќе ја сакаат во близина до себе.

Овозможувач. Со оваа улога работите ги правите можни, полесни и практични за оние кои не можат самите да го направат тоа. Оваа улога е и збунувачка, пред се заради тоа што вклучува нови размислувања за приватниот и невладиниот сектор како носители на програми и услуги во локалната самоуправа. Недостигот на потребни доволни ресурси во општината ја прави оваа улога многу битна бидејќи таа овозможува поединци правни лица да реализираат многу свои потреби и барања откако ќе добијат помош од другите. Оваа улога го овозможува како индивидуалниот развој, така и развојот на заедницата.

Надгледувач. Со оваа улога овозможувате луѓето да ги прават вистинските работи и тоа на правилен начин. Всушност, вие кога надгледувате, го оценувате остварувањето на политиките, програмите и услугите. На еден начин, со оваа улога вие се грижите за вистинскиот начин на трошење на ресурсите во општината. Вие всушност оценувате дали при работењето се исполнуваат стандардите, како и дали дадените услуги се квалитетни. Оваа улога е доста сериозна и сложена. Таа е “оценувач”, кој бара објективност и реалност, а не пристрасност и субјективност.

Влијателна личност. За реализирање на оваа улога ви се потребни авторитет и моќ. Моќта ви ја дава вашата службена положба, а авторитетот го добивате од вашето примерно и позитивно однесување. Оваа улога може да биде “опасна” за вас. Доколку моќта и влијанието погрешно ги употребувате, можете да излезете вон границите на вашите службени овластувања, со што ќе предизвикате штетни последици за заедницата. Кога оваа улога лошо “се игра” доаѓа до појава на непотизам, корупција и криминал. Вистинската влијателна личност најмногу води сметка за интересот на заедницата, а тоа е интересот на граѓаните, и само во тој контекст може да ги остварува своите лични интереси.

Финансиер. Со оваа улога вие собираете, распределувате и трошите јавни ресурси. Ја остварувате преку вашата одговорност за буџетот на општината. Оваа улога е многу осетлива, бидејќи од финансиите, безмалку зависи сè за општината. Доколку не бидат правилно насочени и трошени, нема економски раст и не се остварува локален економски развој.

Градител на институции. Оваа улога го овозможува развојот на целокупната организација на локалната самоуправа. Со оваа улога развивате ефективен и ефикасен тим, а преку него и организација која треба да ги реализира политиките и програмите на општината. Со оваа улога го градите и одржувате капацитетот на организацијата на локалната самоуправа и нејзините човечки ресурси.

Обуката за напред наведените улоги ви овозможува да сте свесни за своите капацитети, и како ги остварувате истите. Тоа значи дека сте способни да оцените: во која улога најдобро се снаоѓате; која улога ви е најголем предизвик; која улога не ја извршувате најдобро; и која улога најмалку ве привлекува. Кога имате претстава за овие работи, вие всушност знаете и сте способни да оцените кои ваши способности и умења треба да ги подобрите и развивате, а кои треба да ги одржувате. Само така, и на тој начин, ќе добиете резултати при вашата работа и ќе постигнете квалитет.

Содржина

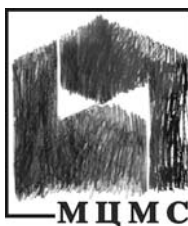
Предговор	3
Вовед	5
1. Прв дел: Советникот во својство на комуникатор	10
2. Втор дел: Советникот во својство на преговорач	16
3. Трет дел: Советникот во својство на лице кое донесува одлуки	24
4. Четврт дел: Советникот во својство на лидер	34
5. Останати улоги во локалната самоуправа	40

Серија прирачници: Како до ефективна локална самоуправа
“КЛС” – Прирачник број 2
Комуницирај, преговарај, одлучувај - биди лидер
Обука и тренинг за претставниците на локалната самоуправа
Превземено од UN – Habitat, United Nations Human Settlements Programme
Центар на Обединетите Нации за човечки населби

Прилагодил и адаптирал: Сотир Костов

Издавач

Македонски центар за меѓународна соработка



За издавачот
Сашо Клековски

*Корица, компјутерска подготовка
и печат*

САК - СТИЛ - Скопје
2006

