

ИЗГРАЖАНЕ НА ВИЗИЯ ЗА БЪДЕЩЕТО

КАКВО Е „ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА КОНФЕРЕНЦИЯ”¹?

„Изследователската конференция” е структуриран процес за участие, при който засегнати групи и активни хора правят преглед на променяща се среда с цел:

1. да очертаят желанието за тях краен резултат от промените
2. да създадат стратегия за постигане на този желан резултат

Този процес поставя акцент върху колективното планиране, основано на собствения опит на участниците – нещо като съвместно сглобяване на пъзел. Това се постига чрез взаимодействие между участниците, които изхождат от собствения си опит, като правят оценка на съществуващите тенденции в областта, в която работят и се адаптират към тях. Методът позволява създаване на обща и споделена представа за бъдещето и поставя началото на превръщането ѝ в реалност от самоуправляващи се екипи, които разработват конкретните планове за постигане на това бъдеще.

Как работи методът?

Целта на „изследователската конференция” е участниците да усетят несигурната и променяща се среда в целия ѝ процес на развитие и да очертаят крайното желано положение, което ще се получи в резултат от тези промени в средата, а също така и да се увеличи продуктивността на участниците по отношение на изграждане на стратегическия план за постигането на това желано положение, като на участниците в този метод (а те са тези, които реално са засегнати от промените) се даде повече контрол върху дългосрочните им цели и посоки на действие

В търсене на желаното бъдеще 20-50 човека разсъждават върху обръкването, несигурността и смесените сигнали в средата с цел да изведат няколко основни и стратегически посоки на действие.

След това участниците сами сформират екипи за действие по всяка от стратегическите посоки (от 3 до 7 най-много) и планират как да преодолеят препятствията по пътя и как да въвлечат други членове от общността, така че да се изпълни планът.

Защо работи този метод?

„Изследователската конференция” има дизайн, който позволява да се прави планиране в бързо променяща се среда. Тя е положена на принципа за овластяване на хората, които са засегнати от тези промени, да планират желаното бъдеще.

Подбор на участниците

Подборът на участниците е много важен и зависи от типа „изследователска конференция”, който е избран. Обикновено това са хора, от които зависи какъв курс ще се зададе за развитие на организацията (общността).

Хората, които присъстват на конференцията, стават равнопоставени, независимо от разликите в официалния им статут.

Отговорността за това, какъв ще бъде планът и как той ще бъде изпълнен, е изцяло на самите участници. Пак те са отговорни и за контрола и координацията на своята работа. След края на планирането ѝ; те работят като голяма самоуправляваща се група.

На свой ред тази група трябва да въвлече и други важни лица, чийто възможности биха допринесли за превръщането на желаното бъдеще в реалност. Дори и когато самото планиране е приключило, „сканирането” на средата продължава и плановете могат да бъдат адаптирани спрямо това.

Какви са фазите на „изследователската конференция”?

Процесът се състои в три основни фази:

¹ По Стив Кабана; превод: А. Илиева

1. Изучаване на средата...
2. Изучаване на системата, в която работим (или организацията)...
3. Изучаване на връзката между двете и начините да свържем системата и средата в поредица от планирани действия, които да произведат адаптирана към промените връзка.

Изучаване на средата, системата и интегрирането между двете.... При този метод се използва различна форма на изучаване (учене), много по-различна от традиционните, на които сте свикнали, методи на обучение, при които знанието „се налива” в главата т.е. експерти, които са анализирали нещата вместо вас и ви сервират готовите решения. Плановете за постигане на промените са приложими само тогава, когато хората, които ще ги изпълняват, сами са премислили всички възможности, преди да стигнат до съответните решения.

Капацитетът на човека да се адаптира е функция от уменията ни за възприемане. Всички ние имаме заложен в нас способност да „сканираме” връзките в системата/средата. Наред с това можем и да развием наново творческата си способност да изнамираме и планираме добри решения и да събудим онези способности за учене, които всички ние сме имали като деца. Цялата необходима за това информация можем да извлечем директно от усещанията ни за нещата. Това означава, че всички необходими доклади, статистика и експертна информация, която има отношение към темата, по която ще се работи, трябва да бъде събрана преди началото на „изследователската конференция”. А работата по време на конференцията има за цел да оцени важността и значението на този материал, както и да направи връзката между него и средата като цяло.

Какво следва?

Запазване на импулса.... След края на конференцията, участниците изпълняват плана, който са направили, като поддържат между себе си дух на демократичност, участие на всички и доверие:

1. Участниците в „изследователската конференция” носят отговорността за собствената си работа, резултатите от нея и изпълнението на плана за действие. **Самоуправлението** е критично важно за поддържане на връзка със средата.
2. Участниците ще потърсят и други важни хора от общността или своите организации, които **да въвлекат** в процеса на реализирането на желаното бъдеще.
3. Когато се приближат до осъществяването на някоя от поставените цели и имат нужда да поспрат за малко, групата има нужда **да продължи „сканирането” на средата** и да приспособи към нея плана си. (Способността да внасяш ред и известна сигурност в несигурна и променяща се среда трае само дотогава, докато имаш способността да продължиш да сканираш средата и да се приспособяваш към нея.)
4. Повече от ясно е, че подкрепата от страна на ръководството или от страна на тези, които взимат решения, са жизнено важни за успешното изпълнение на плановете. Но останалите членове на системата (т.е. организациите или общността) също трябва да бъдат накарани **да се чувстват ангажирани**. Ето защо конференцията трябва да бъде последвана от процеси на въвличане на останалите членове на системата (които не са участвали) в новата посока на действие. Това обикновено се постига чрез срещи (които по дизайн са такива, че гарантират участието и активния принос на всички), на които се дава възможност на тези хора да припознаят онези конструктивни модели на действие и поведение, които са необходими за осъществяване на плана, изработен от групата по време на конференцията.

Дизайн на „изследователската конференция”²

По своя дизайн „Изследователската конференция” прилича на „фуния”. Започва се с най-широката перспектива към темата и след това постепенно се стеснява до конкретни планове за действия, след което „фунията” отново се разширява, когато групата се слее с останалите членове на общността, които също трябва да бъдат въввлечени, за да разберат и споделят желаното бъдеще.

1. Първата част от конференцията се състои от поредица от задачи, насочени към това, участниците да преосмислят процесите, които са се случвали и се случват в средата в по-глобален и в по-конкретен мащаб. Така се хвърля светлина върху това, как общността реагира или е реагирала към промените, които протичат в средата. Участниците **изследват миналото** по отношение на проблема, по който работят, като изучават историята му и наследството, което е оставил към днешна дата. След това се проучва **настоящата ситуация**.

2. Въз основа на общите възгледи на участниците за средата и общността, втората част на конференцията поставя хората пред задачата да очертаят **представата си за най-желаното бъдеще** по отношение на темата. Резултатът е серия от споделени и одобрени от всички описания/представа (vision statements).

3. В третата, последна част от сесията участниците превръщат описанието на желаното бъдеще в **постижими цели**, като отчитат потенциалните бариери и планират тактики за преодоляването им.

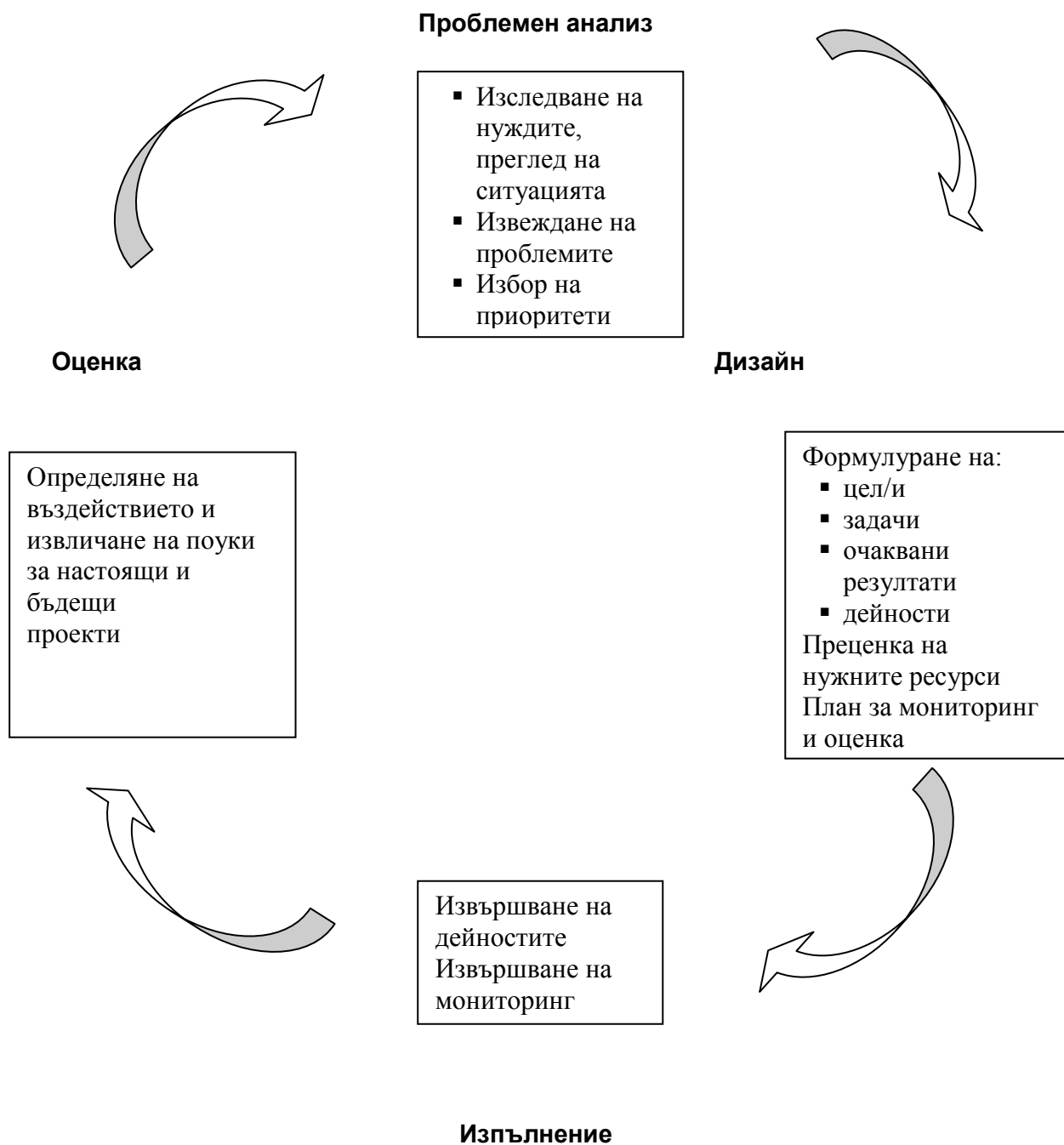
4. Накрая се разработват стратегия и **план за действие**. Въпреки че винаги този метод е ориентиран към конкретните нужди на организациите на участниците, тук се търси най-вече общото между тях. Участието на хората е равнопоставено и отворено (оставете титлата си на вратата). Всяка една идея е валидна....

Тук няма лектори, официални обръщения, игри или обучителни сесии. Обикновените хора прекрасно могат да развият и споделят усещанията си за реалността около тях и затова именно те са експертите, които реално вършат работата по ученето, планирането и изпълнението.

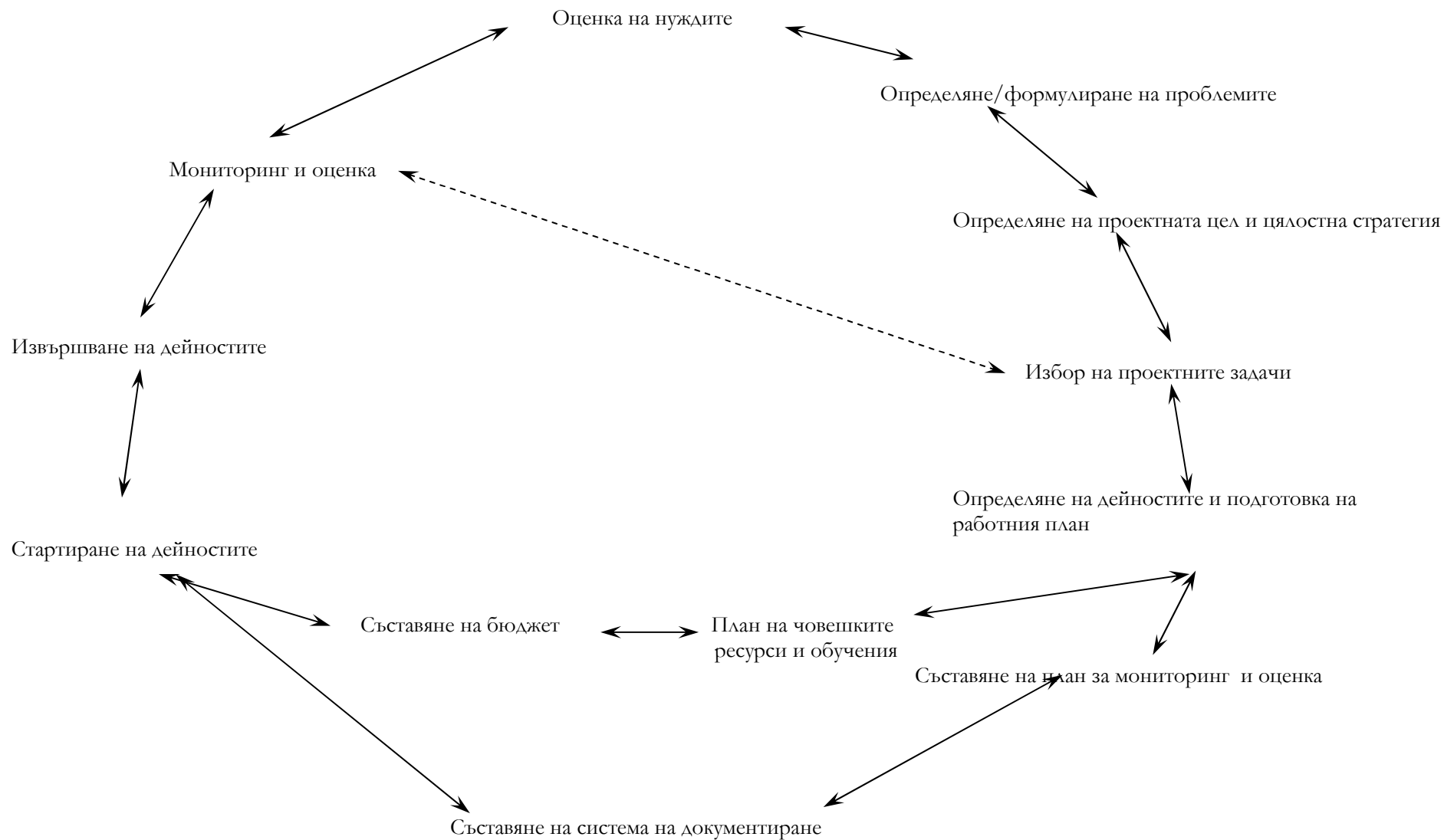
² Frank Heckman -- Frank Heckman Consulting, Inc. превод: Д. Илиева

ПЛАНИРАНЕ

ЦИКЪЛ НА ПЛАНИРАНЕТО



ЦИКЪЛ НА ЖИВОТ НА ПРОЕКТА



Какво е проблем?

- Проблем е отклонение от желаното състояние
- Липса на съответствие между това, което се случва в действителност и това, което трябва да се случва
- Проблем е не липсата на решение, а съществуващо негативно положение.

Защо е важно да решаваме проблемите (I)

Когато проблемите не се решават може да се случи следното:

- Демотивиране на хората
- Конфликти
- Загуба на ресурси
- Забавено развитие
- Намалена ефективност

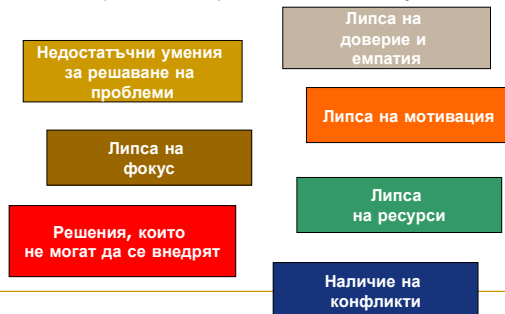
Защо е важно да решаваме проблемите (II)

Успешното решаване на проблеми води до:

- По-високо удовлетворение от работата на специалистите
- Понижаване на стреса
- Подобряване на качеството на услугите за деца и семейства
- Повишена ефективност

Защо проблемите могат да не се решат

- Дейностите по решаване на проблеми може да не са успешни ако:



Защо проблемите могат да не се решат

- Недостатъчни умения за решаване на проблеми

- Липса на обучение
- Липсата на способност у хората дори след обучение
- Решаването на проблеми не се отчита като ключова задача от страна на организациите и институциите

Защо проблемите могат да не се решат

- Липса на фокус

- Недостатъчен фокус върху проблема, което води до забавяне на решението
- Справяне с прекалено много проблеми едновременно
- Занимаваме се с проблеми, които не са от ключово значение за институциите и така обезценяваме усилията, вложени за решаването им

Защо проблемите могат да не се решат

- Липса на ресурси
 - Липса на достатъчна или достъпна информация
 - Липса на хора в организацията, които да се занимават с решаването на проблеми
 - Малка степен или липса на сътрудничество
 - Липса на подкрепа от ръководителите на институции

Защо проблемите могат да не се решат

- Неизпълними решения
 - Причините за неизпълними решения могат да бъдат:
 - Неподатливост на промяна
 - Висока цена
 - Политически проблеми
 - Недостатъчни умения на хората
 - Времени ограничения, както и лошо управление на времето
 - Генериране на погрешни решения

Проблем или симптом

- Основата на успешното идентифициране и разбиране на проблемите е разграничаването на проблема от неговите симптоми
- Един проблем може да доведе до множество симптоми
- Един симптом може да е причинен от няколко проблема

Симптомите...

- Симптомите обикновено са външен израз на проблема.
- Поради тази видимост, те са тези, които привличат вниманието.
- Често са нужни усилия, за да се разграничат симптомите от проблема.
- Невидимите части на проблема - причините, са това, което се нуждае от внимание.

Анализ на проблемите

Анализ на взаимовръзката между проблемите (зависимост от причина и ефект)

- 1) Изготвяне на първоначален (несистематизиран) списък от проблеми
- 2) Определяне на ключовите проблеми
- 3) Определяне на връзката "причина-проблем"
- 4) Проверка на логиката
- 5) Изготвяне на "дървото на проблемите"
- 6) Анализ на външни фактори

Анализ на целите

- Общ поглед към ситуацията, до която ще се стигне в бъдеще в резултат на решаване на проблемите
- 1) Преформулирайте негативните положения (проблемите) в позитивни положения (цели), които са:
 - желани
 - реално постижими
 - 2) Проверете зависимостта между средствата и резултатите от гледна точка на валидност и завършеност;
 - 3) Изградете дърво на целите
 - 4) Определяне на връзката "средство-резултат"

ДЪРВО НА ПРОБЛЕМИТЕ И ДЪРВО НА ЦЕЛИТЕ

Чрез техниката “дърво на проблемите” се прави анализ на причинно-следствената връзка между проблемите. Виждат се групите от проблеми.



След това проблемите се превръщат в желания, цели.
Прави се “дърво на целите”



“Дървото на целите” ни позволява да видим възможните стратегии за развитие. Избират се критерии, чрез които се определя приоритетната стратегия.

Ако този анализ с всичките му компоненти не се направи добре, по-нататъшните ни действия могат да се окажат хаотични и грешни.

Пример: *зачестяват случаите на катастрофи с деца в близост до училищата в града. Трябва да се направи анализ на проблемите, които са довели до това състояние. Събира се група от представители на всички заинтересувани страни: ръководствата на училища, учители, родители, община, шофьори, КАТ, деца, други институции.*

Анализът се прави на няколко етапа:

А. Групата идентифицира проблемите. Всеки участник написва проблемите, които вижда, на картонче. Няма ограничения в броя. На всяко картонче се записва само един проблем.

Б. Проблемите се подреждат на стената. С групата се постига съгласие, че към никое картонче няма да бъде проявено неуважение. Всяко картонче е ценно, не може да се изхвърли. Модераторът минава през всеки проблем като задава въпроса “Ясно ли е написаното? Какво сте имали предвид?”. Целта е проблемите да са ясно формулирани, да бъдат разбрани от всеки (без да се търси съгласие по виждането за поставените проблеми), да са формулирани като проблеми, а не като решения. Добре е да се избягват негативните формулировки - “липса на”, “няма”. Трябва да се изяснят прилагателни от типа “малко”, “лошо”. Всички промени по формулировката се правят от участниците, а не от модератора; при желание от страна на групата се прибавят нови картончета с допълнителни проблеми. Приемат се и странните предложения, групата после сама ще стигне до необходимостта от корекция. Вижда се дали има неща, които се повтарят; ако са напълно еднозначни, се иска съгласието на групата да остане само едното.

В. Групата избира един проблем, с който иска да започне. Вече има яснота за това, че всички посочени проблеми ще бъдат обсъдени и ще им се търси мястото в анализа, но е необходимо да се започне от някъде. Ако групата се затруднява в избора на първия проблем, може модераторът да избере. Първото картонче X се поставя в средата на работната стена. Задава се въпроса: “А каква е причината за X?” или “А какви са следствията от X? До какво води X?”. Групата търси причини и следствия за X между голямата група предварително формулирани проблеми.

Когато групата посочи следващото картонче Y като вероятна причина за/или следствие от X, то се проверява спрямо X, за да се намери причинно-следствена връзка. Задава се въпроса “Y ли е причина за X?” Ако да - Y се поставя под X. “Или X е причина за Y?” – ако да: Y се поставя над X. Нагледното представяне е много важно.

Ако се окаже, че между X и Y не съществува причинно-следствена връзка, Y се оставя настрана, като ясно се казва, че това е временно и ще му се търси мястото по-късно.

Всеки формулиран проблем е важен. Вървим нататък и се опитваме да подредим всички проблеми в причинно-следствена връзка. Мястото на проблема трябва да се посочи от групата с консенсус. При желание на групата да прибави нови проблеми, тя сама ги формулира. Те се поставят в общия куп и мястото им се търси по-късно. Спорните неща се оставят за края. Проблемите се подреждат един по един и се образуват групи, които образно могат да се опишат като *дърво с клонове*.

Г. Когато всички картончета са подредени, логиката на дървото се прочита още веднъж и се търси консенсус в групата за верността ѝ. Ако накрая някой пак не е съгласен, не може да се игнорира. Трябва да се разбере и по лицата на хората дали има някой, който не е съгласен, без да го изразява на глас.

Д. Прави се **групиране** на проблеми. Например, в случая с катастрофите се оформят три групи проблеми.

Принципи и особености на работата с този метод на анализ:

- ◇ Участие и ангажираност на всички от групата; хората стават собственици на анализа, а после и на целия процес.
- ◇ Хората придобиват представа за причинно-следствените връзки между нещата, картината им става по-ясна; анализът се прави по структуриран начин.
- ◇ Целта на упражнението е да се разработи програма, която да има логични цели - това е смисъла на анализа.
- ◇ Групата винаги е права. Нужно ѝ е необходимото време, за да стигне до своите решения.

Превръщане на проблемите в цели.

Това е много важен психологически момент. Досега мисленето на групата е било негативно; това е моментът, в който то се позитивизира. От мрачната картина на проблемите

виждаме светлата картина на желанията и евентуалните възможности. Това е моментът на позитивното перифразиране.

Ако проблемите са били написани на един цвят картончета, целите се пишат на друг, и се поставят върху проблемите. Получава се *“дърво на целите”*. Отново се виждат оформени групи, този път от възможни цели. Следваща стъпка: определяне на стратегии и приоритети.

ПРЕДИМСТВА НА РАЗПРЕДЕЛЕНИЕТО И ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА РАБОТАТА

Цялостната работа по проекта се представя като сбор от отделни елементи чрез:

- специфично определяне и йерархично свързване на задачите, услугите, средствата и материалите, необходими за изпълнение целите на проекта
- описване на подробните задачи, необходими за изпълнение подготовка, провеждане, отчитане и осигуряване на продължение на отделните дейности

Разпределението на работата установява ясни отговорности чрез;

- посочване на отговорници за всяка дейност и избягване на празнините

Планирането, съставянето на бюджета и на графика се улеснява от:

- осигуряване на метод за ясно определяне обема на проекта на ранен етап
- подходящо свързване на целите и работата с ресурсите и осигуряване на основа за разпределение на последните
- обвързване на обема, цената, графика и продуктивността на базата на разпределението на работата и по този начин осъществяване на цялостното им интегриране
- по-лесно посочване на работата, която изисква особено внимание, като например повторно планиране или допълнително разпределение

Измерванията на свършеното се получават чрез:

- превръщане на разпределението на работата в основа на разумен график и отчитане на ресурсите, наблюдение и координация и по този начин работата може да бъде сравнена с ясни стандарти
- използване на разпределението за ясно обобщаване на работата въз основа на свършеното по отделните направления

Общуването и обмена на информация се улесняват от:

- помагане на участниците в проекта още на ранен негов стадий да го разберат
- използване на разпределението на работата за уточняване каналите на обмен на информация и кой какво трябва да знае
- използване на структурата за разпределение на работата при събиране на цялостната информация за проекта
- установяване на ефективна база и изграждане над нея на системите за комуникация, политиката и процедурите

РЕЗЮМЕ ЗА ПРОВЕДЕНА СРЕЩА

ДАТА/ВРЕМЕ НА ПРОВЕЖДАНЕ	
МЯСТО НА ПРОВЕЖДАНЕ	
ЦЕЛИ НА СРЕЩАТА	

УЧАСТНИЦИ В СРЕЩАТА		
ИМЕНА	ОРГАНИЗАЦИЯ	ПОЗИЦИЯ

ВЗЕТИ РЕШЕНИЯ		
НЕОБХОДИМИ ДЕЙСТВИЯ	ОТ КОГО?	КОГА?

ИЗГОТВИЛ РЕЗЮМЕТО	
ДАТА	
ПРЕДОСТАВЕНО НА	

ЕКИПНОСТ

Кога се налага да работим в екип³

Да избираме винаги и само работа в екип не е подходящо управленско решение. От екипи се нуждаем само когато има:

- подходящ повод
- точно определен вид проблем за разрешаване
- определена по вид задача.

Не всеки проблем за разрешаване и не всяка задача за изпълнение може да се възложи на екип от хора.

<i>структурираност</i>	Структурирани проблеми: познати и известни. Добре дефинирано и лесно разпознаваемо начало. Известни са правила и принципи за справяне. Познати логически операции.	Неструктурирани проблеми: неочаквани, извънредни, нетипични. Неизвестни и непознати са някои от компонентите. Неясни или недостатъчно целите, които трябва да се постигнат. Предполагат множество виждания и решения. Няма едно единствено правилно решение. Няма прототипи.
<i>комплексност</i>	Прости (лесни) – малко съставни елементи, варианти, фактори и ограничени взаимодействия помежду им	Комплексни (сложни, трудни) – повече съставни елементи, варианти, аспекти, фактори, повече взаимодействие между тях
<i>динамичност</i>	Стабилни – няма промени, запазват се същите параметри. Структурираните проблеми са стабилни	Динамични, променливи – условията се сменят, сменят се също и съставните елементи, фактори, аспекти и взаимодействията помежду им. Неструктурираните проблеми са динамични

Когато сме изправени пред неструктурирани, комплексни и динамични проблеми, индивидуалната работа или работата в група не са подходящ начин за справяне с проблемите.

Примери за такива проблеми: преодоляване на бавния прогрес в постигането на целите или в изпълнението на показателите за ефективност; спешни и неотложни иновации, създаване на нови ценности.

Някои екипи възникват не толкова да разрешат комплексен проблем, а да изпълнят определена задача. Такъв екип, например, е работният екип. Какво е «задача» и защо решението дали да работим в екип зависи от вида на задачата?

Задачата е работата, която трябва да се изпълни. Тя е «средството», с което разрешаваме проблем или постигаме определена цел. Гуруто на мениджмънта *Питър Дракър* казва: когато задачата е мащабна, сложна, твърде изтощителна за усилията на един човек, интегрирана и предизвикателна, е нужен екип.

Характеристики на типичната екипна задача – задачата е екипна тогава, когато и четирите характеристики са валидни.

³ По „10 златни правила за работа в екип“, изд. Сиела, 2006 г

Характеристики на екипната задача	Примери
<p>Цялостност – задачата е неделима на отделни подзадачи, защото няма да се получи желания краен резултат</p> <p>Координация и баланс при изпълнение – крайният резултат е възможен благодарение на съгласуваните и еднакво значими приноси на всички участници</p> <p>Сливане на индивидуалните усилия в едно цяло – индивидуалните усилия и крайни резултати нямат стойност сами за себе си. Затова още в процеса на изпълнение на задачата се работи общо, мисли се „за цялото“, което трябва да се получи.</p> <p>Обща заинтересованост – всички участници имат еднакъв общ интерес да изпълнят задачата</p>	<p>Генерирането на идеи за иновации</p> <p>Разработването на стратегия</p> <p>Изработване на продукт в съкратени срокове</p> <p>Изпълнение на програми с особено важен принос за организацията</p>

Важно е да се посочи, че задачата на екипа е само средството за постигане на целта на екипа.

ЕКИП

Работната група се определя като сбор от хора, които споделят определени норми на поведение и се стремят да задоволят определени свои потребности чрез постигане на груповите цели.

Екипът не е просто група, която има обща цел. Това е група, в която приносът на отделните хора взаимно се допълва. Тестът за това, дали един екип функционира добре е, че членовете му могат да работят като колектив, когато не са заедно и да допринасят за осъществяване по-скоро на една непрекъсната дейност, отколкото на обща задача, която изисква непрекъснатото им присъствие на една място и по едно и също време.

Екипът се различава от работната група по наличието и характера на вътрешен психологически договор между членовете. Това означава:

1. **Съгласие за целите на екипната дейност.**
 - Формулиране и приемане на ясни екипни цел
 - Яснота за границите на екипа
 - Изработване и приемане на действащ, често неписан, етичен кодекс на екипа
2. **Съгласие за принципите за разпределяне на отговорностите.**
 - Осъзнаване на взаимозависимостта в екипа
 - Създаване на система за разпределение на отговорностите
 - Развитие на уменията на членовете за съвместна работа
3. **Създаване и преживяване на работен съюз.**
 - Изграждане на доверие между членовете на екипа
 - Постигане на междуличностна симпатия и засилване на сплотеността.
 - Осигуряване на инструментална, емоционална и организационна подкрепа

Взаимозависимости в екипа

1. **Отношения на власт и зависимост.** Хората в организацията си влияят върху поведението по един или друг начин. Обикновено те се опитват да разширят собствените си възможности, да засилят позициите си и да извлекат по-големи ползи, действайки индивидуално или като членове на групи в организацията.
2. **Инструментални отношения.** Хората в организациите са взаимозависими участници в създаването на продукти и услуги за потребителите на организацията и удовлетвореност от участието за себе си и останалите членове на организацията. Те изпитват определено нужда от резултатите на дейностите на другите членове и групи на организацията, за да могат да осигурят собствените си дейности.
3. **Емоционални отношения.** Между хората и групите в организациите винаги се изграждат емоционални връзки. Някои от тях имат междуличностен характер и приемат формата на симпатия-антипатия, междуличностно привличане-отблъскване.

Умения за взаимно приемане и създаване на емоционална близост:

- Социално награждаване и подкрепа – социалната подкрепа помага за изграждане и поддържане на взаимоотношения, засилва ангажираността с партньорите на взаимодействие, което става нещо интересно и желано.
- Себеизразяване – умението да се дава точна, вярна и необходима за взаимодействието информация на собствените чувства. Това помага на другите да разберат реакциите и поведението, насърчава взаимността и сближава.
- Отразяване – умението да се дава информация на социалния партньор за това, че разбираме съдържанието на неговите съобщения и емоционалното му състояние.

СРАВНЕНИЕ МЕЖДУ ГРУПИ И ЕКИПИ

ГРУПИ	ЕКИПИ
Членовете смятат, че са обединени в група единствено поради административни съображения. Отделните членове работят самостоятелно, понякога за постигане на противоположни цели.	Членовете съзнават зависимостта си един от друг и разбират, че както личните, така и общите цели най-добре се постигат с общи усилия. Не се губи време в борби за влияние и лична изгода за сметка на другите.
Членовете насочват вниманието си главно върху себе си, тъй като не са в достатъчна степен ангажирани в планирането на общите цели. Те подхождат към работата си само като изпълнители.	Членовете изпитват чувство за принадлежност към работата и екипа си, тъй като са обвързани с целите, в чието определяне самите те са взели участие.
На членовете им се казва какво да правят, вместо да бъдат запитани за най-добрия подход. Не се поощрява даването на предложения.	Членовете допринасят за успеха на организацията, като влагат личния си талант и знания за постигане на общите цели.
Членовете изпитват недоверие към мотивите на колегите си, тъй като не разбират тяхната роля. Счита се, че изказването на мнение или недоволство предизвиква разногласия и действия обезкуражаващо.	Членовете работят в атмосфера на доверие. Те се поощряват да изразяват открито своите идеи, мнения, недоволство и чувства. Приветства се задаването на всякакви въпроси.
Членовете са толкова предпазливи в думите си, че реалното разбирателство е невъзможно. В общуването са възможни интриги и номера, насочени към по-непредпазливите.	Членовете имат открити и честни отношения. Те полагат усилия, за да разберат гледната точка на другия.
Членовете могат да получат добра квалификация, но при нейното прилагане на практика са ограничени от ръководителя си или от други членове на групата.	Членовете се насърчават да развиват своите умения и да прилагат в работата си това, което научават. Те получават подкрепата на екипа.
Членовете попадат в конфликтни ситуации, които не знаят как да разрешат. Техният ръководител може да отлага намесата си, докато не се стигне до сериозни последици.	Членовете приемат конфликта за нормална част от човешкото общуване. Те гледат на подобни ситуации като на възможност за прокарване на нови, творчески идеи.
Членовете могат, както да участват, така и да не участват във вземането на решения, отнасящи се до цялата група. Конформизмът често се оказва по-важен от положителните резултати.	Членовете участват във вземането на решения, засягащи целия екип, но разбират, че техният ръководител има право на последната дума винаги, когато екипът не може да вземе общо решение или съществува извънредна ситуация. Целта са положителните резултати, а не конфронтацията.

Какви видове екипи има?⁴

В практиката се срещат много примери на групи, които отговарят и на двете характеристики на един екип - обща цел и взаимна зависимост. На практика, всички тези групи са екипи. Това обаче не означава, че всички тези екипи са еднакви – напротив, различни са и хората в тях си взаимодействат по различен начин.

Организациите, които са неспособни да открият и разграничат тези разлики, рискуват да създават и управляват своите екипи по неудачен начин.

В съвременния свят съществуват 5 вида екипи:

- **Работен екип** – един от най-често срещаните екипи. Работният екип е полезен, например, когато е нужно ежедневно и непрекъсваемо да се произвежда определена стока или услуга.
- **Проектен екип** – създава се, за да се постигне конкретен, често пъти – еднократен резултат. Проектният екип е полезен, например, когато целта е да се създаде нов продукт.
- **Паралелен екип** – създава се, когато е нужно да се оптимизира качеството на работните процеси, да се усъвършенства координацията и т.н. Напомня проектен екип, но резултатът, който се преследва от паралелния екип не е толкова конкретен, както създаването на нов продукт. Паралелен екип е нужен, когато трябва да се разреши някакъв проблем, без да се променя фундаментално структурата на организацията.
- **Мениджърски екип** – както подсказва самото име, подобен екип се състои от мениджъри, които координират и синхронизират всички взаимно зависими структури на организацията (екипи, работни групи, отдели, цехове, бригади). Мениджърският екип има за задача да предоставя ресурси и напътствия за постигане на стратегическите цели на организацията.
- **Неформален екип** – съставен е от хора с общи интереси или цели. Участието в подобен екип е доброволно, броят на членовете на екипа варира с времето, липсва ясна граница между екипа и организацията. Неформалният екип често пъти прераства в паралелен или проектен екип.

Или, не е достатъчно да имате обща цел и взаимна зависимост, за да създадете или развиете екип. Нужно е да знаете с голяма точност от какъв именно екип имате нужда.

Определянето на вида на екипа е важна стъпка, защото, за да създадеш или развиеш нещо, е нужно първо да знаеш какво точно е то, защо е такава и какъв е смисълът от неговото съществуване.

Едва след еднозначно установяване на вида на един екип може да се подходи по най-удачния начин в изграждането му и да се набележи план за управлението му.

11 фактора, определящи екипната ефективност⁵

- **Атмосфера** – добрите отношения, уважението между членовете в екипа и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност.
- **Справяне с конфликт** – откритата дискусия, доверието между членовете и правилният подход в конфликтни ситуации често пъти са предпоставка за по-висока ефективност.
- **Лидерство** – умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове почти винаги предопределя успеха или неуспеха в постигането на общата цел.
- **Мотивация** – ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да постигне чудеса.

⁴ www.websita.com

⁵ Тодор Христов, www.novavizia.com

- **Професионално и личностно развитие** – добре би било, ако членовете на екипа усещат, че не просто постигат определени цели, но и се развиват в личностен и професионален план. Това би било полезно както за самите служители, така и за екипната им работа.
- **Цели на екипа** – един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.
- **Вземане на решение** – ако екипът има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама, то ползите от екипната работа биха били много по-големи, а ефективността – значително по-висока.
- **Сътрудничество** – закъде без него в екипната работа? Когато хората си сътрудничат, крайните резултати ще са далеч по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално, сам за себе си. Екипът не е място за соло изпълнители!
- **Комуникации** – те са кръвоносната система на всеки екип. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения – накратко, повишава ефективността на екипа.
- **Критика** – от това, дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа, се предопределя и прогреса или застоя на един екип.
- **Постигане на целите.** Става дума за степента и темпото на постигане на екипните цели. Често пъти всичко остава на заден план, когато целта на екипа е осъществена. Не успее ли да постигне екипът целта си обаче, се обезмисля и целия труд и време по неговото създаване.

Дейности, които помагат за създаването на екип

- Да се опознаем като личности
- Да се опознаем като професионалисти
- Да разберем специалните умения на всеки партньор
- Да разберем мотивите на участниците за работа в проекта
- Да разберем мотивите на всяка институция за работа по проекта
- Да дадем име на екипа
- Определяне на главните идеи и цели на проекта
- Определяне на критериите и методите за оценка
- Работа с мотивирани и отдадени индивиди и институции
- Ясно определяне на роли и отговорности
- Единодушие за начините за овладяване на конфликтни ситуации
- Съгласуване на основните принципи на екипната работа
- Анализиране работата и успехите на екипа
- Използване на подходяща комуникационна система
- Използване на различни методи на работа по време на срещите
- Отделяне на достатъчно време за социални контакти

ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПИ

1. Най-важни умения

От всяка организация или група се очаква да бъде в състояние да изпълнява известни функции с цел постигане на основните си цели. Функциите на дадена организация, като например предоставянето на информация, координирането на усилията на различни групи, консултации с различни страни в даден младежки проблем, или управлението на финансовите ресурси, изискват известни умения. Често тези умения се покриват, но можем да ги обозначим и да ги опишем поотделно. Тези умения включват: изграждане на екипи, решаване на проблеми и конфликти, преговори, организиране и провеждане на срещи, управление на фактора време, планиране, финансово управление, обучение и оценка. Настоящият раздел съсредоточава вниманието си върху основното умение на изграждане на екипи.

1. Основни черти на екипа

А. Разработването на общи цели: Екипът се различава от групата по това, че има общи цели, което служи като основа за предприемане на редица действия или дейности за постигането на тази цел. И така първата стъпка за изграждането на екип е разработването на обща цел или цели.

Б. Специфични роли и задачи за всеки член на екипа: Всеки член на екипа трябва да разбира ясно индивидуалната си отговорност за постигането на целите, както и да приеме с готовност или да изразява желание сам да поеме такива отговорности.

В. Сътрудничество и уважение сред членовете на екипа: Макар че всяко лице има определени конкретни отговорности, всички те са свързани чрез общата голяма цел. Членовете на екипа трябва да работят заедно, за да се реализират главните задачи.

Г. Добри комуникации: Правилото тук е всички да бъдат отворени един към друг и да поддържат добри и откровени отношения с другите членове на екипа, както и с лица извън екипа.

Д. Готовност за бързо разрешаване на конфликтите: Естествено е да съществуват конфликти във всяка организация. Тези конфликти трябва да бъдат разрешавани бързо, за да може организацията да продължи да функционира ефективно. Необходимо е да се изразяват открито конфликтните гледни точки и да се определят точно областите, по които е постигнато съгласие.

Е. Ангажираност на екипа: Един екип трябва да бъде обединен в усилията си и отделните членове на екипа трябва да се подкрепят.

3. Фактори, влияещи върху създаването на ефективен екип

- Създайте ясни и отчетливи цели, които отчитат потребностите както на отделните лица, така и на екипа, като същевременно насърчават сътрудничеството и ангажираността.
- Накарайте всички членове на екипа да се чувстват съпричастни в общата отговорност на групата, като по този начин засилват чувството, че всеки може да отговаря за някаква част от общата работа и че всеки притежава част от властта според способността и познанията си, без някаква предполагаема (и може би потенциално произволна) власт.
- Вслушвайте се активно във всички предложени идеи и изразени чувства и насърчавайте дискусиата, като същевременно се стремите да преодолеете стеснителността или нежеланието на хората да вземат участие.
- Вземайте решение колкото е възможно по-открито, като явно и изрично обявявате какви са вашите предположения и причини за вземане на дадено решение. Когато това е възможно, търсете общо съгласие, приемайте различни гледни точки и се опитвайте да включите или да признаете различните мнения – без да се преструвате, че те не съществуват.
- Възползвайте се напълно от сплотеността на групата, като по този начин стимулирате удовлетворението на всеки член на групата от неговата принадлежност към нея и от поемането на ангажимент от името на тази група.

- Работата в екип изисква различни нагласи и способности в сравнение с работата по отделно. Често "звездите" или забележителностите са неспособни да работят ефективно в група. Макар че общото съгласие следва да бъде нормалният метод за вземане на решения.

4. Практически идеи за укрепването на екипа

- Решавайте редовно практически проблеми; Използвайте метода на мозъчната атака винаги, когато е възможно. Това стимулира работата в екип и засилва взаимното разбиране.
- Заемете се с конфликтите в групата веднага щом те станат известни. Това помага за създаването на по-добро разбиране, основаващо се на взаимно уважение.
- Използвайте срещите, за да практикувате и да подчертавате важноста на работата в екип, както и да укрепвате добрите човешки взаимоотношения и трудови навици. Това означава, че всяка среща трябва да бъде внимателно подготвяна и провеждана, за да даде възможност на членовете на екипа да си помагат един на друг в този процес и да постигнат истински опит на съвместна работа.
- Непременно направете дългосрочното планиране и планирането на конкретната ви работа част от дейността на екипа ви, като по този начин подобрите осъзнаването на всички дългосрочни и краткосрочни цели на организацията, засилвайки чувството на ангажимент от страна на екипа.
- Запазете чувството си за хумор и се забавлявайте.

Какви хора трябва да има във всеки екип, за да е по-ефективен?⁶

Ако сте участвали в успешен екип, може би сте се замисляли защо екипът ви се е справил със задачите си и кой от вашите колеги с какво е допринесъл за постигане на екипните цели.

Или, ако сте участвали в неуспешен екип, вероятно сте си задавали въпроса защо екипът ви не е успял да постигне целите си и кой от вашите колеги не е бил достатъчно полезен.

В един екип има най-различни хора. Всеки член на екипа има своите силни и слаби страни. Всеки има различно образование, различен трудов опит, различни нагласи и подход към екипната работа. Всеки има различен характер и съвсем различен личен живот, което също се отразява на екипната работа. Съвсем логично, различни са и приносите, с които всеки един служител на екипа допринася за постигането на крайните цели.

Полезно е членовете на един екип да бъдат категоризирани в три основни групи (типа) поведение:

- **Мислещ тип хора** – това са хората, чиито силни страни са оригиналните идеи, анализа или стратегическия поглед отвъд непосредствените задачи. Мислещите хора допринасят за екипната работа чрез своя ум и интелектуален потенциал.
- **Чувстващ тип хора** – това са хората, чиито силни страни са изслушването, преговарянето или убеждаването. Чувстващите хора допринасят за екипната работа с отличните си умения за общуване и с подходящото си отношение към околните.
- **Правещ тип хора** – това са хората, чиито силни страни са организираността, изпълнителността, усета към детайла или експертните познания. Правещите хора допринасят за екипната работа с ориентираността си към действията и с голямото си желание да прогресират към крайната цел.

Всеки един от тези три основни типа поведение се разделят на нови три подтипа работни поведения. Така се формират общо девет специфични работни нагласи и поведения. Различните работни нагласи и поведения се наричат “екипни роли”. Всяка една от екипните роли притежава уникални характеристики. Всяка роля е нужна и полезна за екипната работа, защото допринася с нещо важно и същевременно – специфично. Няма “лоши” роли, всички са необходими в една или друга степен.

За да бъде **ръководителят** на един екип негов истински лидер, той следва да притежава по-комплексни качества от съекипниците си. Ето защо на преден план се извежда десета роля, която отново е различна и специфична спрямо всички останали. Тази десета роля е ключова за всеки екип, а характерното за нея е, че съдържа в себе си поведения и от мислещия, и от чувстващия, и от правещия тип хора.

Моделът за мислещите, чувстващите и правещите хора и екипната работа е наименован от неговите автори “СИТА Мениджмънт Консулт” като “Модел 391”. Неговата философия е, че всеки член в един екип изпълнява (играе) различни роли и че всяка една роля е полезна и необходима. Моделът 391 води своето наименование от:

- **3** – три типа хора (мислещи, чувстващи, правещи)
- **9** – девет роли (по три за всеки тип хора)
- **1** – още една, ключова, обединяваща останалите, лидерска роля

И така, отговорът на въпросите за (не)успехите на екипа ви може да дойде от прегледа на десетте роли в екипа. Целта на този преглед е да установи наличието на всяка една роля, нейния дефицит или излишък в екипа, както и правилната комбинация от всички роли спрямо екипните цели.

Основното правило в модела 391 е, че за да е успешен един екип, в него следва да присъстват всички десет роли, т.е. нужно е екипът да разполага с хора с различни качества, които проявяват разнообразни, специфични работни поведения. Липсва ли една или повече роли (поведения) в екипа, то екипът се “оголва” на съответния фронт и не е достатъчно ефективен, при равни други условия с други екипи.

⁶ www.websita.com

РОЛИ В ЕКИП

Роля в групата/екипа	Най-силни предимства	Възможни недостатъци	Кой е той в нашата организация/екип
Човекът с идеите	Креативен, с въображение, нетрадиционен. Умее да се справя с трудни ситуации	Пренебрегва детайлите. Твърде ангажиран с това да общува ефективно.	
Ресурсният	Екстровеертен тип, с много ентузиазъм, комуникативен. Умее да проучва възможности и алтернативи. Развива контакти успешно.	Прекомерен оптимист. Може да загуби интерес, след като първоначалният ентузиазъм е отминал.	
Координаторът	Зрял, уверен, добър водещ. Умее да пояснява целите, развива конструктивни механизми за взимане на решения. Умее да делегира (възлага) отговорности.	Може да бъде сметнат за манипулативен.	
Оформителят	Предизвикателен, динамичен, устойчив на напрежение. Притежава хъс и кураж да преодолява препятствия	Може да се държи провокативно с околните. Понякога наранява чувствата на хората.	
Оценител	Трезвомислещ, стратег и наблюдателен. Вижда различните алтернативи. Съди точно.	Липсва му хъс и способност да вдъхновява останалите. Твърде критичен	
Екипният работник	Сътрудничи на другите, мил, възприемчив и дипломатичен. Умее да слуша, да изгражда, да смекчава конфликтите, да внася спокойствие сред останалите	Нерешителен в критични ситуации. Лесно може да му се влияе.	
Изпълнителят	Дисциплиниран, надежден, по-консервативен и работоспособен. Превръща идеите в практически	Малко негъвкав. Бавно реагира на нови възможности	

	действия		
“Довършителят”	Старателен, усърден, грижи се за детайлите. Търси грешките и пропуските. Грижи се за сроковете.	Склонен да се притеснява прекомерно. Не е склонен да делегира. Понякога може да се хваща за подробностите прекалено много.	
Специалистът	Праволинеен, целенасочен и отдаден. “Доставя” редки знания и умения.	Приносът му е на “тесен фронт”. Задълбава се в техническите неща, пропуска “голямата картина”.	

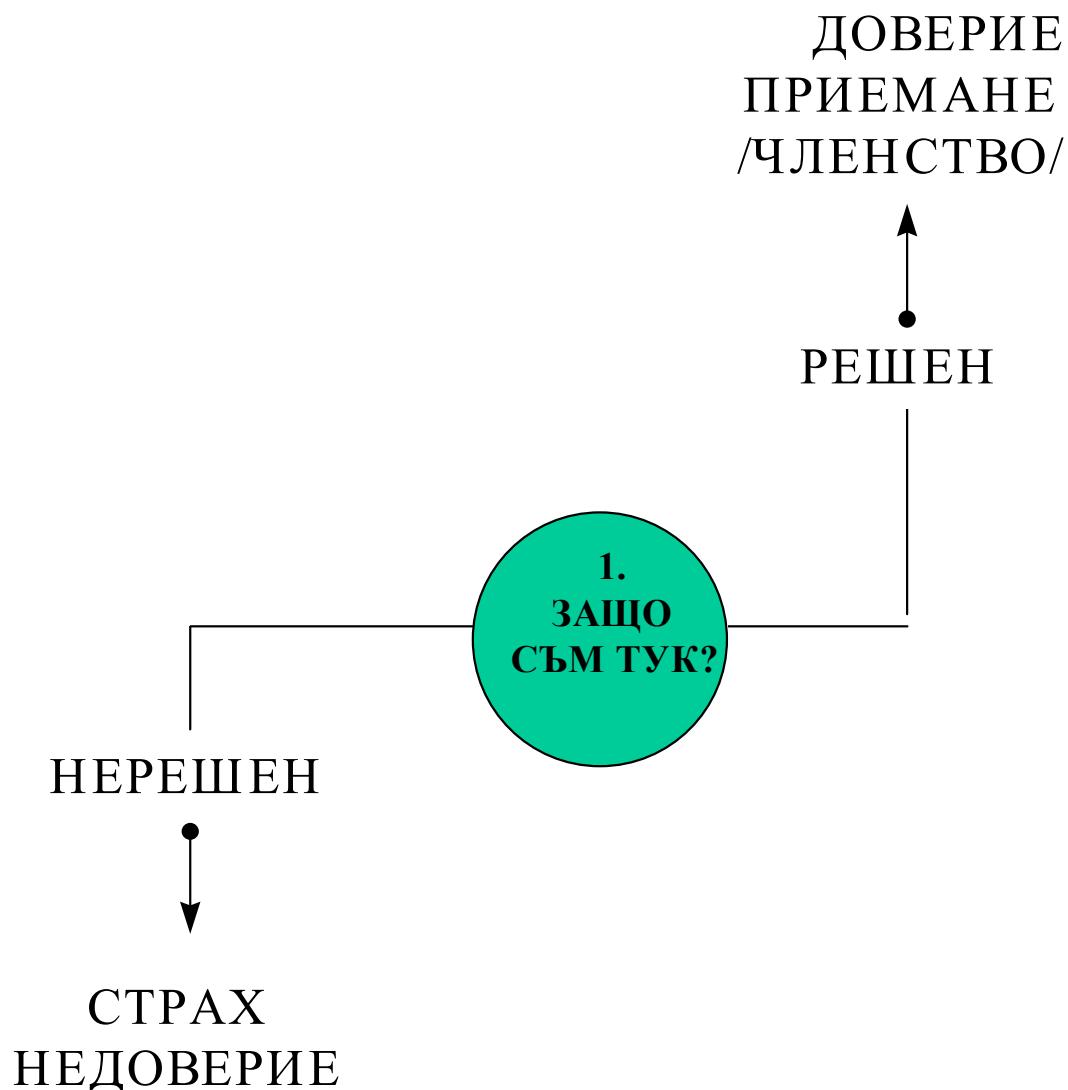
МОДЕЛЪТ НА ГИБ, ДРЕКСЛЕР И ВАЙСБОРД

Екипите преминават през един предсказуем модел на работа, когато са изправени пред задачата да създадат нещо ново. Този модел е приложим независимо дали групата е току що създадена или съществува от дълго време. Моделът описва четири етапа на този процес и начините за работа с всеки от тях.

ЕТАП 1: Да знаете “Защо съм тук?”

Основният въпрос, който си задавате вие и останалите в началото на груповия процес е “ЗАЩО СЪМ ТУК?”. Питате се: Ще бъдат ли използвани възможностите ми?, Ще мога ли да окажа влияние върху резултата? Дали останалите наистина искат да съм тук? Вие и всеки от останалите членове на групата трябва индивидуално да решите защо сте там.

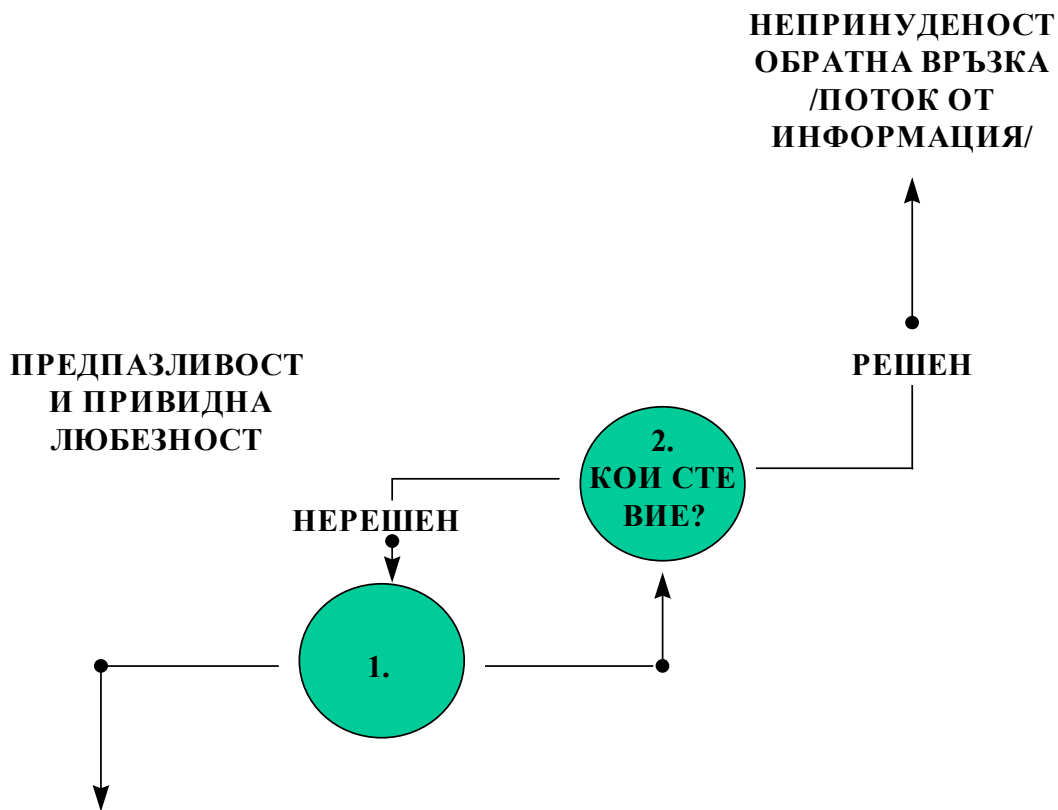
Ако не намерите отговор вие ще бъдете или недоверчив и изпълнен с опасения или апатичен и дистанциран. Можете дори да изпитвате гняв, ако насила са ви включили в процеса. Доколкото съумеете да отговорите на въпроса и да намерите решение можете да преминете към следващия етап. Показател за това, че хората са намерили решение на този въпрос е чувството им за принадлежност към групата (организацията) и чувството за доверие и приемане.



ЕТАП 2: Да разбирате “Кои сте вие?”

След като вече знаете защо сте там, втората ви грижа е да разберете и опознаете останалите членове на групата. Кой е отговорникът? Как ще ви повлияят другите? Какво ще е усещането да работите с тях? Какво ще бъде или може да бъде влиянието ви върху мен?

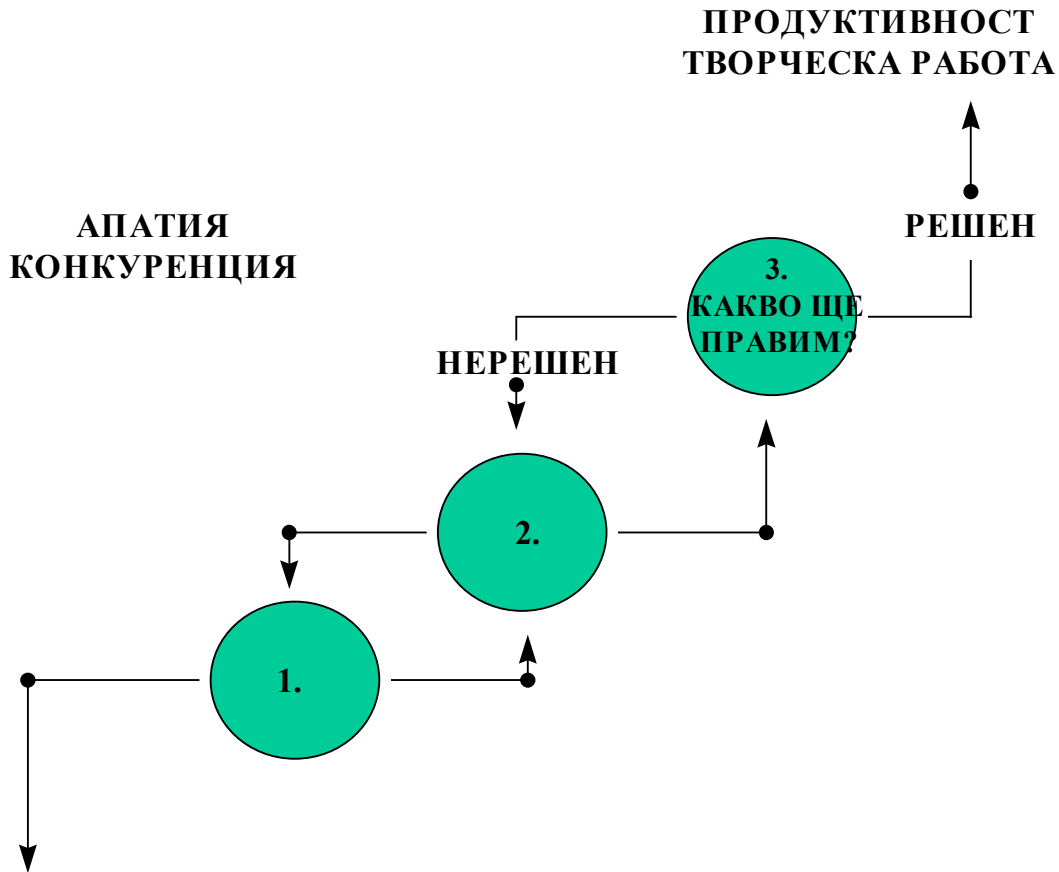
Ако вие или някои от другите членове на групата не намерите решение на този въпрос, вие най-вероятно ще реагирате предпазливо и ще бъдете привидно любезни. Когато намерите решение на въпроса, групата започва да се “люлее”. Започва да постъпва информация, налице е голяма непринуденост, всички се чувстват комфортно да предоставят и получават информация.



ЕТАП 3: Да си изясните “Какво ще правим?”

Ако се чувствате добре като член на групата, но не сте наясно със задачата си, може да се окажете в положение на активна конкуренция с останалите като заместител или да правите нещо, или да изпитвате апатия. Стресът от противоречиви насоки може да доведе до конфликти.

Групата няма да постигне напредък докато не бъде решен този трети проблем. Когато това стане, вие и останалите ще започнете да се чувствате пълноценни и готови за творческа работа.

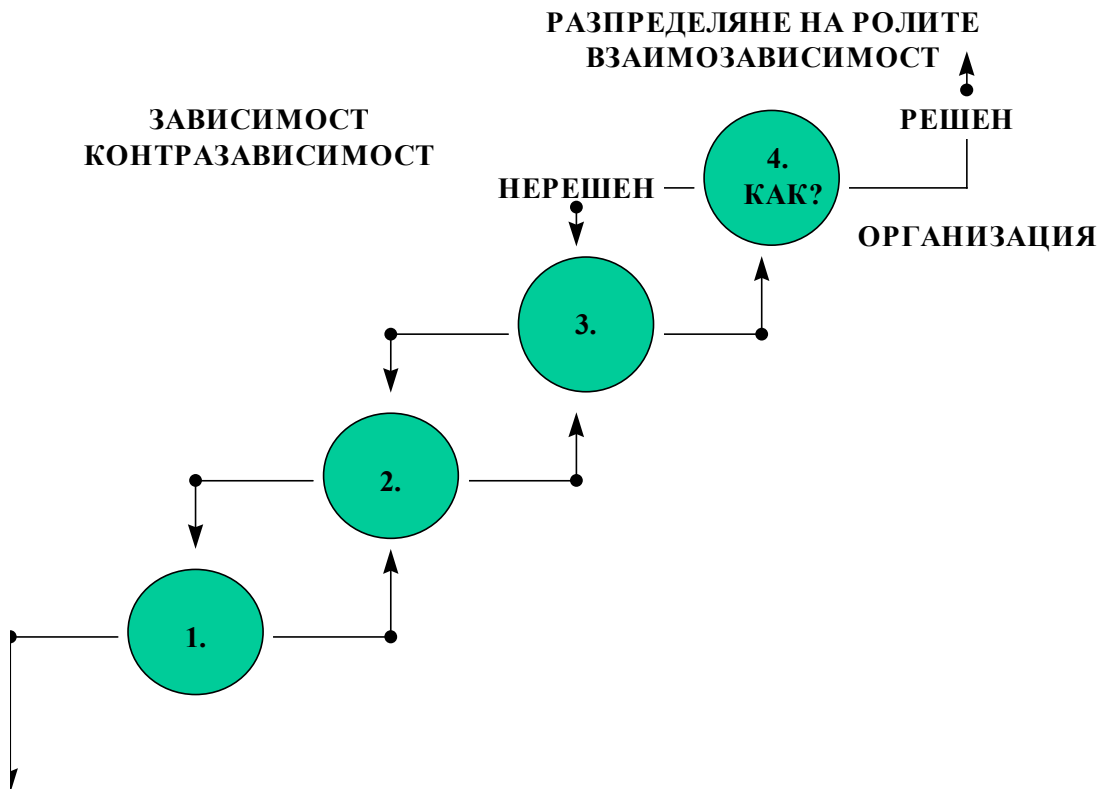


ЕТАП 4: Да откриете “Как?”

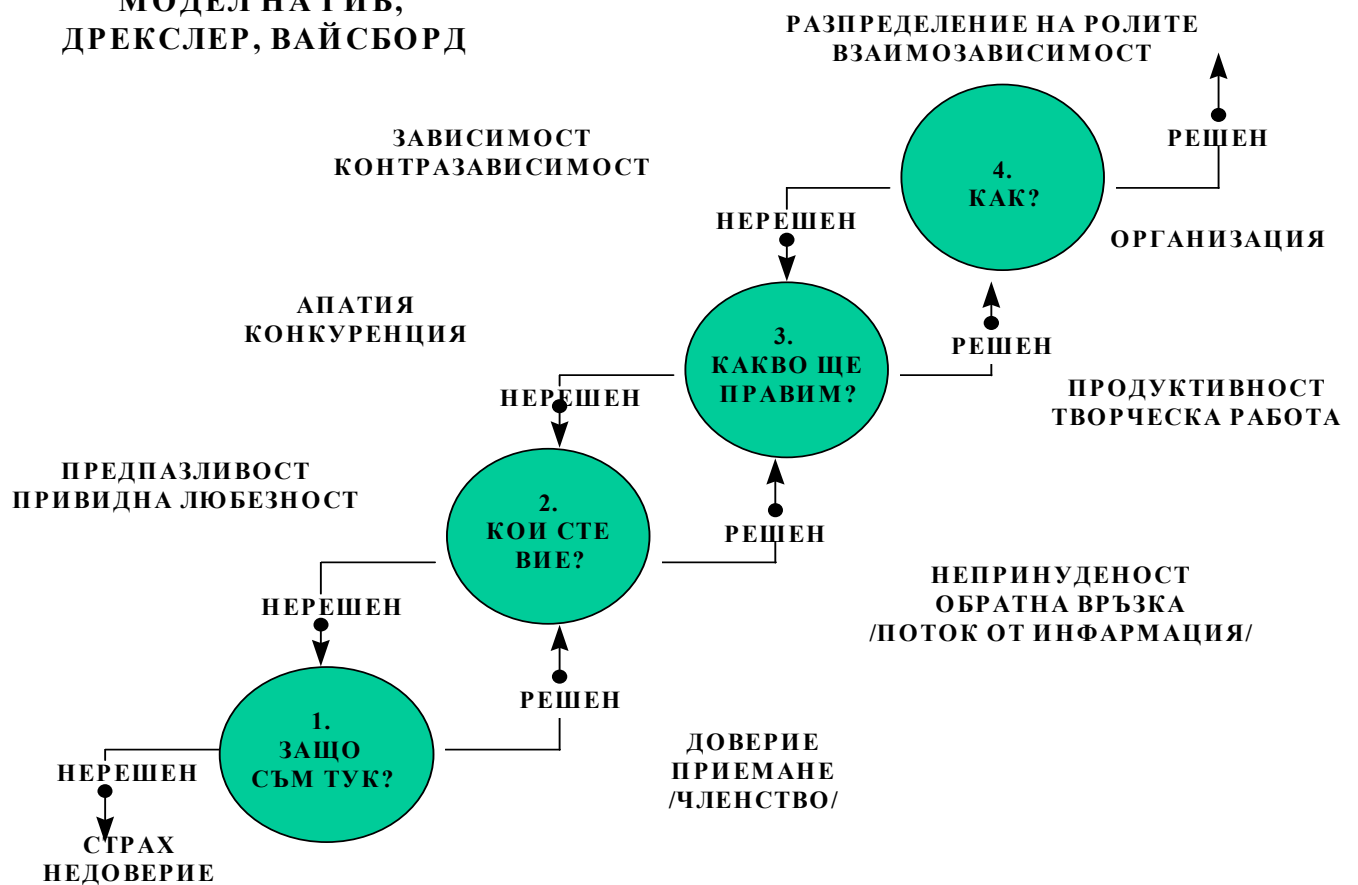
След като групата е определила посоката, центърът на вниманието се насочва към начините за изпълнение на задачите.

Ако въпросът не бъде решен, ще се появи симптомът на зависимост от някой, който знае как. Вие или останалите можете да решите да “оставите другите да направят това”, ако не знаете как. Друга възможна реакция е контразависимостта, или “отричане” на всяко нещо, което се предлага от ръководителя или от друго лице. Битките, които се разразяват на този етап, често се дължат на незнанието как да се направи нещо. Решаването на този проблем създава истинска организация и възможност за изготвяне на планове за работа как групата да изпълни своята задача.

Когато вие и останалите работите продуктивно, отношенията ви се характеризират с взаимозависимост. Вие имате нужда едни от други и е налице ясно разпределение на ролите. Необходимите задачи се изпълняват от тези, които най-добре могат да ги изпълнят. Организацията се движи като добре смазана машина и възможността от постигане на синергия и успех е голяма.



МОДЕЛ НА ГИБ, ДРЕКСЛЕР, ВАЙСБОРД



ВЪПРОСИ, КОИТО ТРЯБВА ДА ИМАТЕ ПРЕДВИД

- Вие можете да преминете през различните етапи бързо, за няколко минути, ако имате голям опит един с друг и знаете как да решавате проблемите, или твърде бавно - за седмици или месеци. Понякога етапите не се завършват, ако хората отказват да решават проблемите и настояват за резултати, когато са изправени пред хаос.
- Често при провеждането на заседания, може да ви се наложи да се върнете на някои етапи, които сте считали за приключили. Някои новопостъпили сведения могат да изискват повторно разглеждане на даден въпрос.
- Всички групи, независимо кои са и колко опит имат, преминават през тези етапи. Независимо че може да не използват същите думи, те са изправени пред тези проблеми.
- Тези проблеми никога не приключват. Винаги, когато групите се събират, те трябва да работят по тях. С натрупването на опит това става по-лесно и по-бързо, но те винаги се нуждаят от внимание.

„ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ” - ИЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ЕКИПНА КОМУНИКАЦИЯ⁷

Най-голямото предизвикателство пред виртуалните (пръснати в пространството) екипи е комуникацията. Ключова задача на лидерите е да въвлекат членовете на екипа в създаване (и поддържане и ревизиране) на ефективна стратегия за комуникация в рамките на екипа.

Как можем да създадем и следваме такава стратегия, която да помага на екипа ни и да не създава излишни усилия? Твърде много комуникация относно маловажни неща е също толкова проблемна, колкото и твърде малко комуникация за важни неща.

Един от начините да се разработи такава стратегия е да се разгледа естеството на задачите, които екипът има да върши и каква комуникация би била необходима за поддържането на тази работа.

Относно какво, кога и колко ще общуваме?

Къде и как ще общуваме? (чрез какво средство?)

Кой каква роля ще играя по отношение на екипната комуникация?

Съществува континуум, описващ как хората (или подгрупите) в екипа работят – от самостоятелно до взаимосвързано. Например може да има задачи, които са специфични за дадена страна и които членовете на екипа биха могли да извършват самостоятелно, без да взаимодействат помежду си. Друг продукт, обаче, би могъл да се произвежда в резултат от действията едновременно на всички в екипа (напр. в различни части на страната) и следователно изисква повече взаимодействие между отделните членове.

Според друг континуум, моделите в работата ни, проблемите, задачите, ежедневните ни дейности, могат да се опишат според това, дали са рутинни или новопоявяващи се.

Естеството на комуникацията между членовете на екипа относно различните части от работата (вкл. честотата, обема, степента на въвличеност в комуникацията) може да варира според това къде попада типа работа в матрицата по-долу.

МАТРИЦА НА ЕКИПНАТА РАБОТА

	От какви правила за предаване на информация имаме нужда?	
	Когато работим...	
	самостоятелно	взаимосвързано
Когато работата ни е.... Свързана с новопоявящи се проблеми		
Рутинна		

⁷ Lisa Kimball, Group jazz, 202-686-4848

--	--	--

Кои от задачите ви във вашата работа попадат в отделните квадранти? Въз основа на това, от какви правила за комуникация бихме имали нужда?

СПРАВЯНЕ С “ПРОБЛЕМНИ” ПОВЕДЕНИЯ В ЕКИПА

№	ВИД	ВЪЗМОЖНИ ПРОБЛЕМИ В ЕКИПА	СТРАТЕГИЯ ЗА СПРАВЯНЕ
1.	Некомуникативният	<ul style="list-style-type: none"> Избягване на ангажираност Не поема отговорност Другите чувстват, че не могат да разчитат на него 	<ul style="list-style-type: none"> Задавайте точни и ясни инструкции - <i>Този документ ми трябва най-късно до петък 9 ч. Ще можеш ли да го направиш?</i> Задавайте отворени въпроси (какво, как, кога и пр.) Изчаквайте отговор - не се чувствайте неудобно от тишината
2.	Неслушаният	<ul style="list-style-type: none"> Не изслушва Не изпълнява задачите или прави грешки 	<ul style="list-style-type: none"> Искайте повторение на инструкциите - <i>За да съм сигурен, че си разбрал повтори ми какво ти казах?</i> Задавайте отворени въпроси
3.	Мечтателят	<ul style="list-style-type: none"> Ниска производителност Правят грешки Предават колегите си 	<ul style="list-style-type: none"> Споделете задачата му с някой реалист - той ще го държи “буден” и концентриран Задайте критерии и качествени нормативи и обещавайте добри възнаграждения, ако се справят Позволете им свобода на изпълнението
4.	Самотникът	<ul style="list-style-type: none"> Не е колективен играч Отчужден и негативен Няма обмен на идеи 	<ul style="list-style-type: none"> Не го натискайте да общува Възлагайте индивидуални задачи, изискващи прецизност и вглъбяване
5.	Потайникът	<ul style="list-style-type: none"> Държи в тайна информацията Чувство за власт и/или Потребност от признание 	<ul style="list-style-type: none"> Точни и ясни запитвания за информация Споделяйте пред него информация и го карайте да допълни. Награждавайте го пред всички
6.	Намусеният (често за дреболии)	<ul style="list-style-type: none"> Вменяване на вина Неприятна атмосфера Деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> Не приемайте чувството за вина. Дръжте се приятелски и добронамерено Избягвайте конфронтацията
7.	Свърх чувствителният	<ul style="list-style-type: none"> Възприема най-малката критика като лична обида Затруднява обективното обсъждане на работата Винаги трябва да сте нащрек 	<ul style="list-style-type: none"> Не го коментирайте пред други хора Правете точни, обективни насочени към работата критики Изграждайте увереността му в себе си – подчертавайте положителното в работата му и силните му страни
8.	Мъченикът	<ul style="list-style-type: none"> Вменява вина Заразява с напрежение и негативност Податлив на стрес 	<ul style="list-style-type: none"> Не позволявайте да поема допълнителна работа, нека ползва всички почивки Говорете с него за притесненията си за стреса му Ако се чувства неравнотоен окуражете го
9.	Мрънкалото (неформални говорители)	<ul style="list-style-type: none"> “Довежда” до вас истинските проблеми Обикновено е много съзнателен сътрудник 	<ul style="list-style-type: none"> Не вземайте решения, които пряко го засягат, без да сте се допитали до него Не го поставяйте под напрежение Преди да започне да се оплаква, попитайте го дали има нужда от помощ. Това ще спре мрънкането. При оплаквания акцентирайте върху решенията, а не върху причините
10.	Песимистът	<ul style="list-style-type: none"> Деструктивност Дърпа екипа назад 	<ul style="list-style-type: none"> При отрицателно мнение помолете го да се обоснове

		<ul style="list-style-type: none"> • Предпазва от грешки 	<ul style="list-style-type: none"> • Попитайте го за конкретно мнение – как да се реши проблемът • Попитайте го за най-лошия сценарий - така изживява страховете си в перспектива • Може да стане полезен, ако се разтовари от отговорност (<i>поради страховете си от провал</i>)
11.	Предразсъдъчният	<ul style="list-style-type: none"> • Сексизъм, расизъм, разлика във възрастта и обществено положение • Създава напрежение • Демонстрира превъзходство 	<ul style="list-style-type: none"> • Не влизайте в спорове да оборвате предразсъдъците му – шансовете ви са нулеви • Покажете му, че бърка, включете “другите” в успешни дейности • Не засилвайте излишно предразсъдъците му. Поговорете с останалите членове.
12.	Педантът	<ul style="list-style-type: none"> • Мачка екипния дух с чувство на недооцененост • Не възприема сътрудничеството и взаимопомощта • Понякога страда от висока несигурност и страх от последствията при грешка 	<ul style="list-style-type: none"> • Запознайте се подробно с правилника и с длъжностната характеристика на екипа си, защото педантите ги знаят на пръсти • Ако го карате да прави нещо допълнително, покажете му, че съзнавате това и го оценявате високо • Окуражавайте сътрудничеството в екипа. Това е добър пример дори и за педантите • Не бъдете строг с него в случаите на грешка
13	Контрольорът	<ul style="list-style-type: none"> • Страх от предаване • Притеснява и отблъсква колегите си • Перфекционизъм, който се нуждае от непрекъснато признание 	<ul style="list-style-type: none"> • Щастливи са, ако вярват, че и другите работят с такива високи стандарти като техните • Окуражавайте колегите им да ги информират непрекъснато и да искат съдействието им • Окуражавайте екипа да признава грешките си и да ги приема като урок, това ще сваля тревожността им • Не правете екип от контрольор и човек, който често греши и е нехаен
14.	Многознайкото	<ul style="list-style-type: none"> • Дразни околните с всезнанието си • Приписва си всяка добра идея • Не може да каже „сбърках“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Вместо да им показвате грешките, нека те ви разкажат плана си и така ще ги видят. Ако не, задавайте им насочващи въпроси към проблемната област • Въпреки изкушението, не ги унижавайте пред другите, само ще ги настроите срещу себе си • Отдавайте им дължимото, когато заслужават, но заедно с другите членове на екипа
15	Примадоната	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусира върху себе си • Собствен дневен ред • Деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> • Помнете, че ви играят номера и не се хващайте • Излезте от стаята по време на “пристъп” • Не се конфронтирайте емоционално • Бъдете съпричастни, когато се държи разумно
16.	Веселякът	<ul style="list-style-type: none"> • Жизнерадостни, весели и добронамерени, но техните колеги са сърдити, раздразнителни и непродуктивни 	<ul style="list-style-type: none"> • Неофициален разговор за това, как влияе на екипа • Отделете го физически от другите – самостоятелна стая
17.	Съревноваващият се	<ul style="list-style-type: none"> • Разрушава доверието в екипа • Деморализира екипа 	<ul style="list-style-type: none"> • Акцентирайте върху клиентите (вътрешни и външни) • Пренасочване на съревнователния плам навън • Самостоятелни задачи – състезание със себе си
18.	Грубиянът	<ul style="list-style-type: none"> • Нарушава екипния дух – не може да се премахне напълно, но може да се 	<ul style="list-style-type: none"> • запазвайте спокойствие при избухванията – “номерът не минава”

		контролира	<ul style="list-style-type: none"> • подкрепяйте “жертвите му”
19.	Агресивният	<ul style="list-style-type: none"> • мислят и действат бързо • често са несигурни • потребност от признание и власт 	<ul style="list-style-type: none"> • “влезте в крачка” - работете с тяхната скорост • отдавайте им дължимото признание, когато го заслужават • бъдете асертивни – твърдо, но не агресивно отстоявайте правата си
20.	Манипулаторът	<ul style="list-style-type: none"> • добрият манипулатор не оставя следи, но всички в екипа си го знаят 	<ul style="list-style-type: none"> • разберете причината – открийте “играта” му, говорете лично – “Забелязах, че имаш интерес към...” • ако не може да стане на неговото, обяснете причините
21.	Нарушителят	<ul style="list-style-type: none"> • Играят си със “системата” и могат да докарат неприятности • Другите се дразнят, че все им се разминава 	<ul style="list-style-type: none"> • проверете дали правилото, което се нарушава, е ефективно: може да е по-добре да се премахне • направете им забележка и, ако е необходимо, конфронтирайте се • възнаградете ги, ако знаят правилата
22.	Кръшкачът	<ul style="list-style-type: none"> • Кръшка и се оплаква за сметка на другите • Не поема отговорност 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясни и точни инструкции • Обяснете целта на задачата • Не се поддавайте на манипулации, наблегнете върху задачата и срока за изпълнение • Обяснете собствената си отговорност за целия проект

Приемете, че не можете да промените личността на хората в екипа. Но поведението им може да се подобри значително и хармонизира в единно цяло.

За реформата и още нещо...

1. История на системата⁸

Корените на специализираните заведения за детска грижа у нас се откриват още в края на 19 век. Първата ученическа трапезария в София се открива през 1899 година. Тежкото икономическо положение на страната ни и опустошителните войни създават сериозни проблеми пред българското семейство и броят на ученическите трапезарии бързо нараства и обхваща цялата страна. Целта на ученическите трапезарии е да осигурят пълноценно хранене на децата. Постепенно обаче започва да си пробива път и идеята, че децата се нуждаят не само от храна, но и от внимание и възпитание. Скоро функциите на ученическите трапезарии се променят и там реално започва да се извършва педагогическа дейност.

През 1926 година е създаден Съюз за закрила на детето и през този период с негова помощ в страната се създават значителен брой заведения за деца, чиито семейства са в неблагоприятно социално положение. В създадените заведения се настаняват деца сираци, но и такива, чиито родители поради болест или други проблеми не могат да се грижат за тях. В периода 1930-33 година в страната има 90 дневни домове и забавачници, 24 сиропиталища и един юношески дом.

В периода на социализъм се създава държавна система за отглеждане на деца, чиито родители не могат да полагат пълноценни грижи за тях. Броят на домовете за деца на възраст 3-18 години расте заплашително и достига 298. Те се създават в рамките за системата за образование, което определя и основната им цел.

През 1961 година е приет Правилник за тяхното функциониране. В този вид институции /в България има още два вида Домове “Майка и бебе” и домове за деца с увреждания, които разпознават проблемите на децата като медицински/ се настаняват деца без родители – сираци или полусираци, извън брачни деца, деца на болни родители, деца от многодетни семейства и други – деца на разведени родители например.

През 1974 година е приет нов Правилник за функциониране на домовете, но той не се различава съществено от предходния по отношение на система за прием или педагогическа работа.

Децата постъпват в тези “домове” по желание и молба на родители или родственици, като тази заявка в писмен вид се актуализира в началото на всяка учебна година – Образец 2 се заверява като в училищата през този период и от това, какъв е броят на записаните деца, се определя и числеността на персонала.

По смисъла на Закона за народна просвета и Правилника за неговото прилагане до 2007 г. тези домове функционират като обслужващи звена със социално предназначение. Наименованието им през годините се променя – Домове за деца и юноши /ДДЮ/, Домове за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа /ДОВДЛРГ/ и сега Домове за деца, лишени от родителска грижа /ДДЛРГ/.

Основните им цели до 2003 г. са свързани с отглеждане – до пълнолетие – на деца, по желание на техните родители и обслужване на обучителните им нужди и проблеми.

Повечето домове от този вид се помещават и до днес в сгради, строени в периода 1950-1965 година. По правило това са големи сгради, тип училища или детски градини. В тях обикновено живеят между 60-80 деца. Броят на децата в институциите от този вид до 2001 година достигаше и до 150 деца в една сграда.

Персоналът, който осъществява грижата, е с педагогическо образование, разбираемо като се има пред вид, че те са създадени и функционират като част от образователната система.

В периода 1989-2001 година започват плахи опити за промяна на системата, но те са епизодични, свързани с отделни проекти и с голямата задача тази система да се опише и да се преброят децата в нея.

⁸ Наталия Христова-Михайлова, Социално – педагогически модел на Детски дом „Асин Златаров”, София, 2003,

2. Реформата

❖ 2000-2003 г.

Ратифицирана е Конвенцията на ООН за правата на детето, в която на преден план се извежда “най-добрият интерес на детето” и “правото му да живее в семейна среда”.

През 2000-2001 година бе проведена Социална оценка на грижите за деца в България⁹. В нея бе описана системата и направен преглед на състоянието на всички институции за деца – домове, помощни училища интернати, СПИ, ВУИ и др.

Основните изводи са:

- ❖ различните видове институции са на подчинение на различни министерства.
- ❖ големият брой на децата в институции
- ❖ задоволяването на потребностите на децата в тези институции не е гарантирано.

Символично началото на реформата се поставя през 2000 г. с приемане на Закон за закрила на детето, в който настаняването в институция се разглежда като последна мярка за закрила на детето, след като са изчерпани възможностите на мерките за закрила в семейна среда. Създадени са Държавна агенция за закрила на детето и Отдели за закрила на детето.

Приета е Правителствена стратегия и план за действие за закрила правата на децата през 2000 - 2003 година¹⁰, която предвижда намаляване броя на децата, постъпващи в институции чрез превенция на изоставянето, реинтеграция на децата в семейна среда, както и подобряване на условията на живот на децата, оставащи в институциите.

Държавната агенция за закрила на детето определи деинституционализацията за един от основните приоритети в работата си. За успешното изграждане на държавна политика за деинституционализация е необходима актуална информация за състоянието на институциите и децата в тях.

ДАЗД проведе национално проучване за състоянието на специализираните институции за деца в страната за календарната 2001 г.¹¹ Информацията се събираше чрез специално разработена карта, която беше изпратена до всичките 332 институции за деца. Представените по-долу данни за общия брой деца са получени от обобщаване на информацията от всичките институции в страната. Данните, даващи представа за входа и изхода от институциите се базират на информация, получена от 72% от общия брой институции.

Таблица 1 представя броя на институциите на подчинение на МОН, МТСП и МЗ и на децата в тях през 2001 г.

Таблица 1

Брой деца в институции за 2001 г.

Тип институции	Брой институции	Брой деца
Институции на МОН	244	24 147
Дом за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа (ДОВДЛРГ)	102	7 145
Социално педагогически интернат (СПИ)	20	2 119
Възпитателно училище интернат (ВУИ)	7	384
Помощно училище (ПУ)	77	9 694
Оздравително училище (ОУ)	22	3 218
Санаториално училище (СУ)	5	261
Болнично училище (БУ)	2	221

⁹ Социална оценка на грижата за деца в България (2000)

¹⁰ Правителствена стратегия и план за действие за закрила правата на децата през 2000 - 2003 година

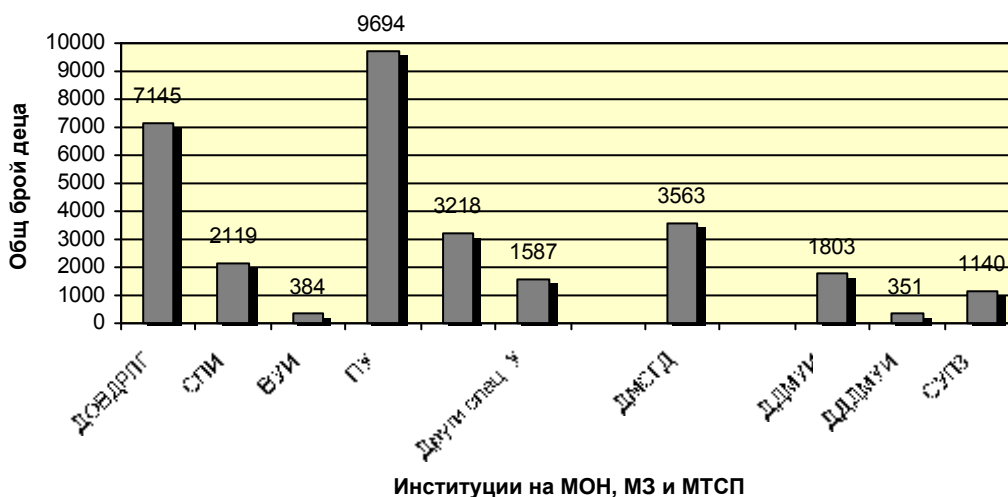
¹¹ Деца в специализирани институции - Анализ на състоянието на децата, настанени в специализирани институции през 2001г., cis-sacp.government.bg/sacp/issues/Analiz_institucii.doc

Логопедично училище (ЛУ)	2	95
Училище за деца с нарушено зрение	2	327
Училище за деца с увреден слух	3	626
Училище към ДММ (Детска градина и Основно у-ще в гр. Луковит)	2	57
Институции на МЗ Дом за медико-социални грижи за деца (ДМСГД)	32	3 563
Институции на МТСП	56	3 392
Дом за деца и младежи с умствена изостаналост (ДДМУИ)	30	1803
Дневен дом за деца и младежи с умствена изостаналост (ДДДМУИ)	16	351
Социално учебно професионално заведение (СУПЗ)	9	1140
Дом за деца с физически увреждания и съхранен интелект (ДДФУИС)	1	98

Най-голям е броят на децата в помощни училища, следват настанените в ДОВДЛРГ, в ДМСГД и в ДДМУИ /диаграма 1/.

Диаграма 1

Общ брой деца в институции по вид



Общият брой на децата във всички институции през 2001 година е 31 102. Това представлява 1,93% от детското население в България, което по данни на НСИ за 2001 година е 1 607 515. За сравнение през 1999 г. този брой е бил 34 122 или 1,78 % от детското население на страната /по данни от изследването “Социална оценка на грижите за деца в България”, 2000 г./.

Това сравнение показва, че намаляването на броя на децата в институции се дължи не на деинституционализация, а на демографския показател намаляване на детското население.

Интересен факт, установен в проучването, е че броят на момчетата във всички видове институции е значително по-голям от броя на момичетата. Това може би се дължи на по-

голямата уязвимост на момчетата към различни неблагоприятни фактори на средата, но е възможно причините да се търсят и в съществуването на различни нагласи към изоставянето на момчета и момичета.

В ДМСГД, където се отглеждат деца от 0 до 3 години /зdrави и с увреждания, и където някои от децата с увреждания могат да останат до 7 годишна възраст/, в края на 2001 година има 3 563 деца, което представлява 1,36% от детското население на тази възраст. За сравнение през 1998 г. относителният дял на децата от 0 до 3 години, настанени в ДМСГД, е бил 1,3% /по данни от "Социална оценка на грижите за деца в България", 2000/.

В ДОВДЛРГ, в които се отглеждат деца от 3 до 18 години, броят на децата през 2001 година е 7 145 деца, или 0,53% от всичките деца на тази възраст. За съжаление липсват данни за сравнение с предишни години.

Децата в ДДМУИ /от 4 до 18 годишна възраст/ са 3 392, което представлява 0,13% от детското население в България.

Проучването показва, че най-често децата в ДМСГД постъпват направо от родилен дом /над 56 % от децата/, от болнично заведение /13%/ или от семейството /над 12 %/.

В ДОВДЛРГ най-често децата постъпват направо от семейството /около 40%/, а друга немалка част /около 30%/ - от друга институция.

В ДДМУИ най-често децата постъпват от друга институция /около 50%/, или от семейството /16%/.

Съвсем малка част от децата /между 1 и 3% в различните видове институции/ са децата-сираци. По-голямата част са деца от семейства в неравностойно социално положение.

По отношение на настаняването на деца в институции до 2001-2002 година продължава да се пази и старият модел – по желание на родителите и да се ползва настаняването по административен път /по смисъла на ЗЗД/. Това се дължи на факта, че поднормативните актове – Правилници - не се променят с желаните темпове. В края на 2001 г. 218 деца в ДОВДЛРГ и 348 деца в ДМСГД са настанени със заповед за временно настаняване, като за част от тях все още не е приключило съдебното производство. Този малък брой е обясним, тъй като практиката по прилагане на ЗЗД по отношение реда за настаняване на децата в институции започна от месец март 2001 г., когато бяха създадени първите Отдели за закрила на детето.

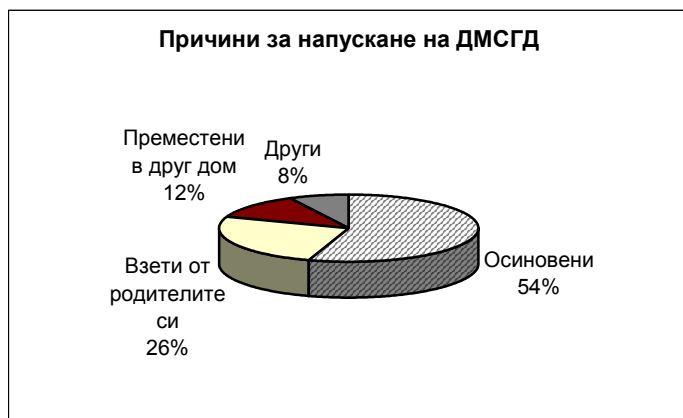
Съществуват трудности и при проследяване на това, какво се случва с децата на изхода на институцията.

Данните за 2001 г. са следните: През 2001 година са напуснали институцията около 62% от общия брой на децата в ДМСГД, 7% от децата в ДОВДЛРГ и около 5% от децата в ДДМУИ. Сравнение между тези данни е трудно да се направи, поради спецификата на различните институции.

На диаграми 3, 4 и 5 са представени най-честите причини за напускане на различните видове институции.

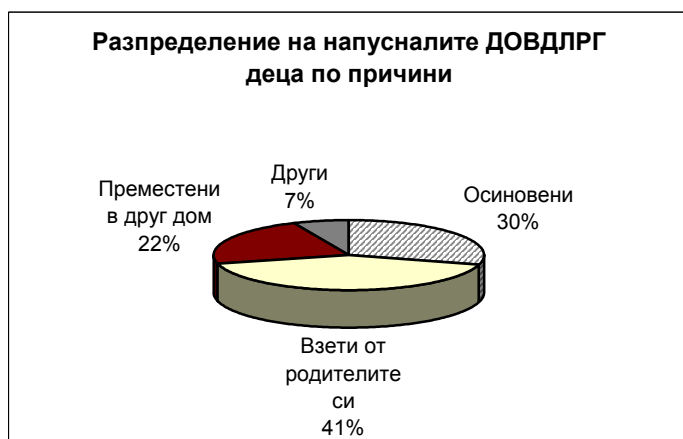
Изходът от ДМСГД най-често е поради осиновяване на детето /54%/, връщане в биологичното му семейство /26%/, а за около 12% от напускащите деца това се явява вход към следващата институция /диаграма 2/.

Диаграма 2



От диаграма 3 се вижда, че децата, напускащи ДОВДЛРГ, най-често се връщат в семействата си /42%/, осиновяват се/30%/ или са преместени в друга институция /22%/.

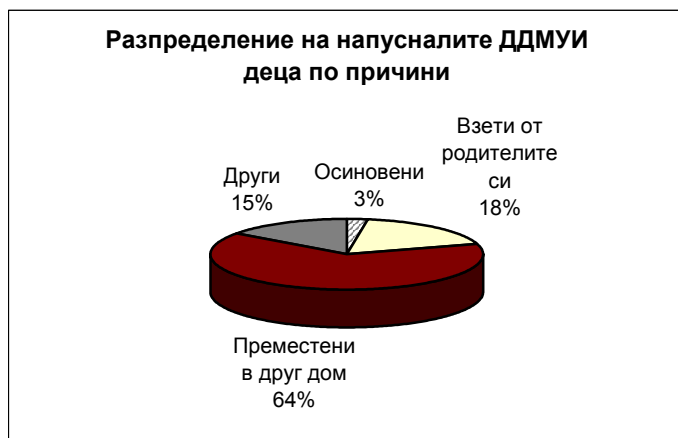
Диаграма 3



Има само единични случаи на деца от ДМСГД и ДОВДЛРГ, настанени в семейства на роднини и близки или в приемно семейство.

Децата от ДДМУИ /диаграма 4/ най-често излизат от институцията поради навършване на определена възраст, само за да постъпят в друг вид институция /65%/, а около 18% от напусналите институцията се връщат в своето семейство.

Диаграма 4



Ако децата на изхода на институцията се представят като относителен дял спрямо общия брой на институционализираните деца, се установява, че все още не е постигнато широко отваряне на изхода на институциите. От ДДМУИ излизат по-малко от 1% от децата, които се връщат в своите семейства. От ДОВДЛРГ излизат около 5,5% от децата, от които 3,2% се връщат в семейството си, а 2,3% се осиновяват. По-широко е отворен само изходът от ДМСГД, откъдето излизат повече от половината от децата, като 36% от тях се осиновяват, а 17% се връщат в своите семейства. Поради липсата на национална информационна система няма данни дали децата, върнати се в своето семейство, са трайно реинтегрирани, или има риск скоро отново да постъпят в институция.

В края на 2003 година става ясно, че реформата все още не е започнала. Данните от проучването сочат, че:

1. Относителният дял на децата в институциите не е намалял.
2. Входът към институциите все още е широко отворен, а реален изход от тях има само за децата, които се осиновяват и за малка част, връщащи се в биологичното си семейство.
3. Не е сигурно дали децата, които се връщат в своето семейство, са трайно реинтегрирани.

Става ясно, че е все още не е започнал реален процес на деинституционализация. В търсенето на причини за това на преден план излиза липсата на алтернативи на настаняването в институция. Друга причина е липсата на синхронизиране между ЗЗД и правилниците на отделните министерства, регламентиращи дейността на институциите относно настаняването на деца в тях.

❖ 2003-2007 г.

През 2003 г. бе променен Закона за социално подпомагане¹² и създадена Агенцията за социално подпомагане, както и териториалните ѝ поделения в 18 общини. Бяха децентрализирани институциите, подчинени на МТСП, включително домовете за деца и младежи с увреждания. Измененията и допълненията въведоха и по-диференциран подход към подкрепата за различните уязвими групи в неравностойно положение с цел по-доброто насочване на социалното подпомагане. В края на 2002 г. бе приета нова Стратегия за социално подпомагане¹³, която предвижда до края на 2004 г. намаляването с 20% на броя на институциите и на хората в институциите на подчинение на Министерството на труда и социалната политика. Успоредно с това се предвижда въвеждането на алтернативни социални служби (дневни центрове, центрове за консултации и т.н.).

¹² Закон за социално подпомагане, Обн., ДВ, бр. 56 от 19.05.1998 г., изм., бр. 45 от 30.04.2002 г., изм. и доп., бр. 120 от 29.12.2002 г., в сила от 1.01.2003 г.

¹³ Стратегия за социално подпомагане, 2002

През август 2003 г. бе приет План за намаляването с 10% на броя на децата в специализираните институции в периода 2003-2005 г.¹⁴ В този план за пръв път се конкретизират цели, свързани със стесняване на входа на институциите, чрез разработване и предлагане на алтернативни социални услуги по превенция на изоставянето, както и разширяване на входа. Общините получиха ангажимент да разработят Общински стратегии за закрила на детето, въз основа на анализ на потребностите от услуги на местно ниво. В този план се посочва като цел и поетапното делегиране на местните власти на правомощията за управление, стопанисване и реформиране на ДОВДЛРГ. Процесът приключи извън рамките на посочения планов период – през 2007 г.

През 2003 г. бе приет нов Правилник за функциониране на ДОВДЛРГ¹⁵ към МОН, който най-накрая уреди настаняването на децата по смисъла на ЗЗД. Все още обаче тези домове бяха извън сериозното внимание на МТСП и АСП, поради подчинеността си на друго министерство.

През същата година е приета и Наредба за критериите и стандартите за предоставяне на социални услуги¹⁶. Променен е ЗЗД, приети са Наредба за условията и реда за осъществяване на мерките за превенция на изоставянето на деца и настаняването им в специализирана институция както и за тяхното реинтегриране, Наредба за условията и реда за кандидатстване, подбор и утвърждаване на приемни семейства и настаняване на деца¹⁷.

В съответствие с т. 4 от Неотложните мерки на Плана за намаляване броя на децата, отглеждани в специализираните институции в Р България (Решение 602 на МС от 02.09.2003 г.) със заповед на Председателя на Държавната агенция за закрила на детето от 05.03.2004 г. са сформирани междуведомствени комисии на регионално ниво за оценка на институциите. В състава на комисиите са включени представители на ДАЗД, РДСП, ДСП, РИО, РЦЗ и общинските администрации.

Докладът представя резултатите от оценките на комисиите в Домовете за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа. Тези домове са със статут на обслужващи звена към Министерството на образованието и науката.

Домовете за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа са два типа – за деца от предучилищна възраст и за деца от I до XII (XIII) клас.

Общият брой на ДОВДЛРГ е 101. Комисиите са извършили оценка на 86, а останалите 15 са оценени в рамките на проекта “Реформа за повишаване благосъстоянието на децата в България”, финансиран от Световна банка.

Подобна оценка е направена и на останалите специализирани институции – ДДМУИ и ДМСГД.

По отношение на ДОВДЛРГ изводите от доклада са следните¹⁸:

❖ По отношение на местоположение и база – Извършване на необходимите ремонтни дейности, вътрешно преразпределение на пространствата, подновяване обзавеждането и оборудването, обособяване на специални помещения за срещи с родители и близки.

¹⁴ План за намаляване броя на децата, отглеждани в специализираните институции в Р България, Решение 602 на МС от 02.09.2003 г.

¹⁵ Правилник за устройството и дейността на домовете за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа, Издаден от министъра на образованието и науката, обн., ДВ, бр. 39 от 12.05.2004 г.

¹⁶ НАРЕДБА за условията и реда за осъществяване на мерки за предотвратяване изоставянето на деца и настаняването им в институции, както и за тяхната реинтеграция, приета с ПМС № 181 от 11.08.2003 г., обн., ДВ, бр. 74 от 22.08.2003 г., в сила от 22.08.2003 г.

т. 1, р. 3, № 190г

¹⁷ Наредба за условията и реда за кандидатстване, подбор и утвърждаване на приемни семейства и настаняване на деца в тях, приета с ПМС № 162/24 Юли 2003 г., обн. ДВ бр. 68/2003 г., изм. доп. ДВ . 82/2004 г., отменена с ДВ бр. 100/2006 г.

¹⁸ Доклад от оценка на домовете за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителска грижа, ДАЗД, 2004, http://www.sacp.government.bg/index_bg.htm

- ❖ По отношение на качеството на грижа за децата – създаване на условия близки до семейната среда, промяна на модела за грижа в посока индивидуализиране, назначаване на нови специалисти, работа по реинтеграция.
- ❖ По отношение на персонала – съществуващата система за квалификация да бъде насочена към индивидуална работа по случай и предлагане на социални услуги.
- ❖ По отношение на развиването на алтернативни социални услуги – предлагане на дневна и седмична грижа.

В периода 2005-2007 година продължават усилията процесът на деинституционализация, съпътстван от процес на децентрализация да се активира. Създадени са и работят 10 Комплекса за социални услуги за деца и семейства по проект реформа за повишаване благосъстоянието на децата в България, които се управляват от НПО или общини, лицензират се значителен брой доставчици на социални услуги, активира се процесът на обучения на работещите с деца, въвежда се професионална приемна грижа. Започват да се реализират различни проекти за подкрепа процеса на извеждане на децата от институции.

В края на 2005 г. междуведомствена работна група, създадена със Заповед на Министъра на труда и социалната политика, създаде проект на Механизъм за закриване, реформиране и реструктуриране на специализираните институции за отглеждане на деца¹⁹. В проекта се акцентира върху действията и основните критерии, по които ще се оценява всяка институция. Изхождайки от основния принцип за спазване правата на децата, при оценката на институциите като основни критерии се предлагат:

- местоположение и достъпност
- материална база
- качество на грижата

Проектът на механизма за реформиране, реструктуриране или закриване на специализираните институции за деца е съгласуван и одобрен от Министъра на труда и социалната политика, Министъра на образованието и науката и министъра на здравеопазването, Председателя на Държавната агенция за закрила на детето и Изпълнителния директор на Агенцията за социално подпомагане в края на м. април 2006 г.

Оценката стартира едновременно във всички региони на страната на 18.09.2006 г. и приключи в края на месец октомври. Общият брой на оценените институции е 144, от които: 86 Домове за отглеждане и възпитание на деца, лишени от родителски грижи /ДОВДЛРГ/, като в оценката не са включени 15 институции, които са в процедура на закриване след влязла в сила Заповед на министъра на образованието и науката; 32 са Домовете за медико-социални грижи /ДМСГД/ и 26 са Домовете за деца и младежи с умствена изостаналост /ДДМУИ/.

Оценката приключи през месец октомври 2006 г. с доклад за всяка институция, в който е отразено становището на оценяващата комисия относно бъдещото развитие.

За закриване са предложени 6 институции – 5 ДОВДЛРГ и 1 ДДМУИ.

За реформиране са предложени 118 институции – 65 ДОВДЛРГ; 22 ДДМУИ; 31 ДМСГД. Основните насоки за реформиране са свързани с повишаване качеството на грижа, създаване на условия, близки до семейната среда, отваряне на институциите за предоставяне на алтернативни услуги за деца, разкриване на групи за седмична грижа, разкриване на дневни форми на социални услуги и др.

За реструктуриране са предложени 20 институции - 16 ДОВДЛРГ; 3 ДДМУИ; 1 ДМСГД. Аргументите са: дублиране на домове от един и същи тип в региона, потребност на общността от различни социални услуги за деца и семейства, незначителен брой на настанените деца от региона; институцията е развила капацитет и предоставя и други услуги. Бъдещи проекти: комплекси за социални услуги, дневни центрове за социални услуги, защитени жилища, центрове за кризисно настаняване, център за обществена подкрепа и др.

¹⁹ Доклад за 2006 г., ДАЗД, www.sacp.government.bg/downloads/bg/3/3/Doklad-SACP-2006.doc

В началото на 2007 г. ДДЛРГ се децентрализират, издадени са методически указания за изготвяне на проекти за реформиране и реструктуриране на институциите от този вид. От средата на месец април до края на месец май 2007 г., с финансовата подкрепа на УНИЦЕФ, експерти на ДАЗД провеждат регионални обучения за изготвяне на проектите. В края на същата година е проведен мониторинг²⁰ на дейността на местните екипи, който установява, че те са сформирани, но не работят достатъчно ефективно по изготвянето на проектите, нещо повече, съществува известна неяснота по отношение на видовете институционални проекти, които трябва да се изготвят /по смисъла на последна промяна от 2006 г. в Наредбата за критерии и стандарти за предлагане на социални услуги за деца институциите²¹ трябва да разработят институционални проекти за развитието си/.

Според публикувания сравнителен анализ²² на страницата на ДАЗД за периода 2001-2007 година броят на децата отглеждани в институции намалява...

Намаляването на относителния дял на децата в специализирани институции спрямо детското население в страната е от 0,78% през 2001 г. на 0,61% през 2006 г.

Тип институции година	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца	бр. инстит уц.	бр. деца
	2001 г.		2002 г.		2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.		2007 г.	
Домове за деца, лишени от родителска грижа (ДДЛРГ)	102	7 145	102	6 920	102	6 151	101	5 567	101	5 506	86	4 717	86	4 189
Институции за деца с увреждания Общо	31	1 901	31	1 854	30	1 818	30	1 835	28	1 310	27	1 193	26	1 115
Дом за деца и младежи с умствена изостаналост (ДДМУИ/ДДУИ)	30	1 803	30	1 773	29	1 742	29	1 763	27	1 251	26	1 138	25	1 053
Дом за деца и младежи с физически увреждания и съхранен интелект (ДДМФУСИ)	1	98	1	81	1	76	1	72	1	59	1	55	1	62
Институции на МЗ Дом за медико- социални грижи за деца (ДМСГД)	32	3 563	32	3 141	32	2 906	32	2 882	32	2 960	32	2 743	32	2 715
Общо за всички институции	165	12 609	165	11 915	164	10 875	163	10 284	161	9 776	145	8 653	144	8 019

❖ 2008-... г.

До момента няма публикувани данни за броя на децата, настанени в институции или ползващи услуги в общността за 2008 година...

В края на 2007 г. е приета Национална стратегия за закрила на детето 2008-2018 г., обнародвана на 12.02.2008 г.

²⁰ Доклад Мониторинг на дейността на регионалните и местните екипи, ангажирани с разработването на институционални проекти за бъдещото развитие на специализираните институции за деца в цялата страна, 2007, http://www.sacp.government.bg/index_bg.htm

²¹ Наредба за критериите и стандартите за социални услуги за деца, в сила от 21.11.2003 г., приета с ПМС № 256 от 07.11.2003 г., Обн. ДВ. бр.102 от 21 Ноември 2003г., изм. ДВ. бр.26 от 27 Март 2007г.

²² Деца, отглеждани в специализирани институции в сравнителен план 2001 – 2007 година, http://www.sacp.government.bg/index_bg.htm

Стратегията си поставя за цел осигуряването на условия за ефективно упражняване на правата и подобряване качеството на живот на децата като условие за свободното и пълноценното им личностно развитие.

Стратегията за детето набелязва следните оперативни цели:

1. Намаляване на детската бедност и създаване на условия за социално включване на децата.
2. Осигуряване на равен достъп до качествена предучилищна подготовка и училищно образование на всички деца.
3. Подобряване здравето на децата.
4. Насърчаване участието на децата при формиране и изпълнение на политики, свързани с техните права и отговорности.

Дейности и мерки за изпълнение на оперативните цели в

Приоритетна област Семейна среда

- ✓ Осигуряване правото на детето да живее със своите родители.
- ✓ Зачитане на отговорностите, правата и задълженията на родителите.
- ✓ Осигуряване правото на детето да поддържа контакти с родителите си при временна раздяла.
- ✓ Оказване на необходимата помощ за родителите.

На 28.11.2008 г. Министерският съвет одобри Национален план за действие за реформа в институционалната грижа за деца в България 2008-2011 г. Предложеният проект има за цел подобряване благосъстоянието на децата, продължаване на реформата за трансформиране на класическия тип институционална грижа към отглеждане на децата в семейна среда и развиването на мрежа от услуги, предоставяни на национално, регионално и местно ниво.

Националният план предвижда мерки, насочени към промяна на модела на институционална грижа за деца към грижа от семеен тип чрез реформиране на специализираните институции. Основните дейности са насочени към въвеждане и утвърждаване на социалните услуги - резидентен тип, продължаване процеса за закриване на съществуващите специализирани институции, разработване и прилагане на специални мерки за включване на децата със специални образователни потребности в общообразователната система.

Днес...

Голям процент от институциите са децентрализирани /с изключение на ДМСГД/. Управлението и реформирането/преструктурирането/закриването им е ангажимент на общините. Те трябва да анализират и планират необходимостта от предоставяне на социални услуги на местно ниво, така че в институциите да се настаняват все по-малко деца, за все по-кратък период от време... Институциите трябва да се променят като предлагат необходимите за местната общност услуги на семействата в риск. Част от тях могат да бъдат и от резидентен тип, но да предполагат целенасочена индивидуална работа по случай за максимално бързо извеждане от системата за грижа. В този процес са включени множество участници – ангажирани институции и организации на местно и държавно ниво, които трябва да го направят “заедно”.

Реформата на системата предполага промяна на целта и функционирането ѝ – от отглеждане ...към услуга...подкрепа на семействата ...към живот в общността...