

**МЕНИДЖМЪНТ  
И КОМУНИКАЦИЯ  
В ПОЛИТИКАТА**

- © доц. г-р Добрин Канев, съставител и редактор, 2006  
© доц. г-р Добрин Канев, доц. г-р Татяна Буруджиева,  
доц. г-р Лиляна Канева, Ивелин Николов,  
доц. г-р Антоний Тодоров, автори, 2006  
© Петър Добрев, художник, 2006  
© Фондация „Фридрих Еберт“ - Регионално бюро София, 2006  
© Школа по политически мениджмънт, 2006

ISBN.....

Второ издание

Добрин Канев, Татяна Буруджиева,  
Лиляна Канева, Ивелин Николов,  
Антоний Тодоров

# **МЕНИДЖМЪНТ И КОМУНИКАЦИЯ В ПОЛИТИКАТА**

Съставител: Добрин Канев

Фондация „Фридрих Еберт“ - Регионално бюро София  
Школа по политически мениджмънт  
София, 2006

## **Автори:**

**Глава 1:** Лиляна Канева, Добрин Канев (1.1.), Лиляна Канева (1.2.)

**Глава 2:** Ивелин Николов (2.1., 2.2.4., 2.3., 2.4.2., 2.6.),  
Лиляна Канева (2.2.1. – 2.2.3., 2.2.5., 2.5.),  
Ивелин Николов, Татяна Буруджиева (2.4.1.)

**Глава 3:** Ивелин Николов

**Глава 4:** Добрин Канев (4.2.3. – 4.2.6)  
Антоний Тодоров (4.1., 4.2.1. – 4.2.2.),

**Глава 5:** Татяна Буруджиева

**Глава 6:** Татяна Буруджиева

**Глава 7:** Добрин Канев

**Глава 8:** Лиляна Канева, (8.4.3.: Татяна Буруджиева)

# Съдържание

<b>ПРЕДГОВОР</b> .....	9
<b>1. ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНИДЖМЪНТ В ПОЛИТИКАТА</b> .....	
<b>1.1. Политическите организации и политическите партии – характер, еволюция, промяна</b> .....	13
1.1.1. Политически организации .....	13
1.1.2. Политически партии .....	16
1.1.3. Етапи в развитието на политическите организации ..	21
1.1.4. Политическите организации – визия, мисия, цели, стратегии .....	26
<b>1.2. Мениджмънт и политически мениджмънт</b> .....	29
1.2.1. Мениджмънт – същност и основни характеристики ..	29
1.2.2. Политически мениджмънт .....	35
<b>2. ХОРА И ВРЕМЕ В ПОЛИТИЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ</b> .....	39
<b>2.1. Работа в група</b> .....	39
2.1.1. Група и групови роли в политиката .....	39
2.1.2. Типове поведение в груповата работа .....	44
<b>2.2. Работа в екип</b> .....	46
2.2.1. Екипът в политиката и неговите предимства .....	46
2.2.2. Индикаторът Майерс-Бригс .....	51
2.2.3. Екипно разрешаване на проблем – моделът Z .....	59
2.2.4. Възникване на екипност и роли в екипа .....	62
2.2.5. Пет формули на успеха за работата в екип .....	67
<b>2.3. Лидерство</b> .....	72
2.3.1. Дефиниции за лидерство и ръководство .....	72
2.3.2. Стиливе на ръководство .....	75
2.3.3. Препоръки към лидерството в екип .....	81
<b>2.4. Вземане на решения в политиката</b> .....	86
2.4.1. Модел на вземане на решения .....	87
2.4.2. Начини на вземане на решения .....	98
<b>2.5. Управление на времето в политиката</b> .....	100
2.5.1. За умението на политика да борава с времето .....	100
2.5.2. Какво ни пречи да организираме по-добре времето си? ..	105
2.5.3. Как да организираме времето си? .....	109
<b>2.6. Работни срещи и съвещания</b> .....	123
2.6.1. Техники за улесняване на съвместната работа при ..	125
работни срещи .....	

2.6.2. Проблеми при работните срещи и подходи за разрешаването им	131
<b>3. КРИЗИ, КОНФЛИКТИ, ПРЕГОВОРИ В ПОЛИТИКАТА</b>	<b>141</b>
<b>3.1. Управление на кризи</b>	<b>141</b>
3.1.1. Стабилност и криза	141
3.1.2. Преодоляване и преговортвяване на кризисни ситуации	144
<b>3.2. Решаване на конфликти</b>	<b>149</b>
3.1.1. Какво представляват конфликтите?	150
3.2.2. Видове конфликти	160
3.2.3. Начини за решаване на конфликти	164
<b>3.3. Водене на преговори</b>	<b>172</b>
3.3.1. Видове преговори	172
3.3.2. Етапи на преговорите	176
3.3.3. Медиация – посредничеството при конфликти	179
<b>4. ИНФОРМАЦИЯ И АНАЛИЗИ В ПОЛИТИКАТА</b>	<b>185</b>
<b>4.1. Политическата информация</b>	<b>187</b>
4.1.1. Специфика на политическата информация	187
4.1.2. Събиране и организиране на политическата информация	189
4.1.3. Работа с политическата информация	194
<b>4.2. Примери на анализи и аналитични документи в политиката</b>	<b>199</b>
4.2.1. Факторен анализ (каузална схема)	200
4.2.2. Доклад за ранно предупреждение	203
4.2.3. SWOT анализ	206
4.2.4. Политически анализ (policy analysis)	208
4.2.5. Документ за политическа позиция (Position paper)	214
4.2.6. Електорални анализи	221
<b>5. ПОЛИТИЧЕСКА КОМУНИКАЦИЯ</b>	<b>231</b>
<b>5.1. Комуникация и политическа комуникация</b>	<b>231</b>
5.1.1. Информация, знание, комуникация	231
5.1.2. Политическа комуникация	239
<b>5.2. Убеждаваща комуникация</b>	<b>243</b>
5.2.1. Техники на убеждаване	243
5.2.2. Няколко съвета как да сме по-убедителни	251
<b>5.3. Конфликтна комуникация, манипулация, пропаганда</b>	<b>258</b>
5.3.1. Дискурсивни стратегии на манипулация	260

5.3.2. Пропаганда и пропагандни техники	.264
<b>5.4. Невербална комуникация</b>	.267
5.4.1. Характер и значение	.267
5.4.2. Функции и разновидности на невербалната комуникация	.270
5.4.3. Невербално общуване в политиката: специфика и препоръки	.274
<b>6. МЕДИИ, РЕКЛАМА, ИМИДЖ В ПОЛИТИКАТА</b>	.285
<b>6.1. Работа с медиите в политиката</b>	.285
6.1.1. Медиите – развитие, специфика, функции	.285
6.1.2. Организация и провеждане на пресконференция и интервю	.291
<b>6.2. Политическа реклама</b>	.299
6.2.1. Рекламното въздействие	.301
6.2.2. Рекламни средства: клип, спот, афиш	.312
<b>6.3. Политически имидж</b>	.318
6.3.1. Значение и разновидности на имиджа	.318
6.3.2. Етапи на изграждането на имиджа	.323
<b>7. ПОЛИТИЧЕСКИ РЕЧИ И ДЕБАТИ</b>	.336
<b>7.1. Политическата реч</b>	.336
7.1.1. Подготовка на политическата реч	.337
7.1.2. Структура на политическата реч	.346
7.1.3. Форми на политическата реч	.354
7.1.4. Начини на изложение	.364
7.1.5. Произнасяне на речта	.368
7.1.6. Самооценка след речта	.374
<b>7.2. Участие в политически дебати</b>	.376
7.2.1. Убедителното аргументиране	.376
7.2.2. Предизборни дебати	.383
7.2.3. Аргументационни техники и тактики: възможни рискове	.388
<b>8. ПРЕДИЗБОРНИ КАМПАНИИ</b>	.393
<b>8.1. Предизборни кампании – тенденции на развитие</b>	.393
<b>8.2. Организация на кампанията</b>	.397
8.2.1. Видове предизборни кампании	.398
8.2.2. Етапи на предизборната кампания	.400
8.2.3. Външна среда на кампанията	.403
8.2.4. Формиране на предизборни структури	.405

<b>8.3. Субект и обект на предизборната кампания</b> . . . . .	410
8.3.1. Дефиниране на субекта на предизборната кампания . . .	410
8.3.2. Анализ на обекта на предизборната борба . . . . .	416
<b>8.4. Стратегия и планиране на кампанията</b> . . . . .	420
8.4.1. Стратегия на кампанията . . . . .	420
8.4.2. Планиране на кампанията . . . . .	421
8.4.3. Стратегическо медия планиране в кампанията . . . . .	428
<b>8.5. Предизборни платформи и послания</b> . . . . .	435
8.5.1. Предизборни платформи . . . . .	435
8.5.2. Предизборни послания . . . . .	442
<b>8.6. Кампанията в действие</b> . . . . .	447
8.6.1. Ролята на партийните членове . . . . .	447
8.6.2. Работа с избирателите – форми на дейност, целеви групи, опоненти . . . . .	450
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> . . . . .	464



---

## Предговор

През 2000 г. излезе от печат книгата „Политически мениджмънт“. Тя бе замислена като учебно помагало за занятията в Школата по политически мениджмънт (ШПМ), организирана и подпомагана от Бюро-то на Фондация „Фридрих Еберт“ в София.

ШПМ бе първата относително постоянна институция в България, която си бе поставила за цел да предложи на български политици и експерти възможности за усвояване на аналитични, организационни, комуникационни и лидерски умения и чрез близки до практиката и го личния опит на участниците обучение и тренинг да повиши тяхната компетентност в политическата дейност.

През изминалите години в Школата преминаха обучение няколкостотин (предимно млади) български политици и дейци на обществени организации. Те успешно се включиха на различни равнища в българския политически живот.

Книгата „Политически мениджмънт“ предизвика и по-широк интерес сред заинтересованата публика. Тя претърпя и две издания в чужбина – в Република Македония и в Албания. По този начин чрез нея и залегналите в нея методики се постави основа на политическо обучение и в тези съседни на България страни.

От излизането на книгата вече изминават близо шест години. За този период бе натрупан значителен опит от преподаватели и участници в ШПМ. Настъпиха промени и в българската политическа действителност.

Всичко това, както и фактът на бързото изчерпване на „Политически мениджмънт“, станаха повод за подготовка на настоящето издание – „Мениджмънт и комуникация в политиката“.

То в известен смисъл е продължение и разширение на „Политически мениджмънт“. От друга страна обаче то представлява и самостоятелна публикация доколкото горазвива съществуващи теми и най-вече включва и нови проблеми на политическата дейност.

Известна промяна претърпя и фокусът на книгата. Ако допреди години ставаше дума главно за придобиване на непосредствени практически умения, сега този подход се свързва и с по-разширен теоретически поглед върху проблемите на политическия мениджмънт и политическата комуникация.

Това отговаря в по-пълна степен на настоящите потребности на българската политика и на българските политици.

Днес в още по-голяма степен българските политици са изправени

пред предизвикателствата както да се конкурират с политическите си опоненти, така и да влизат в политически коалиции, да водят открити политически дискусии и да отстояват мнението си, да представят ясно и разбираемо политическите си убеждения и цели, да водят преговори и да търсят разумни компромиси, да са ефективни в администрирането, да ръководят себе си и другите.

За да успеят във всичко това са им необходими специфични знания и умения, които да са в основата на взимане на по-добри решения, а с това и на водене на ефективна политика. Те трябва да улесняват политическия диалог, да осигуряват легитимността на политическите действия, да водят до по-високо ниво на подкрепа за следваните политически стратегии, а по този начин да доведат до подкрепа за самия политик. Тези знания и умения имат най-малкото две страни. Едната е професионалната компетентност, познанията за същността и съдържанието на политиката. Другата е способността да се предизвиква доверие в собствената личност и в собствените политически позиции, да се въздейства убедително върху публиката и да се печели нейната подкрепа.

Настоящото издание е практическо ръководство, как да се добият или подобрят уменията предимно в този втори аспект

То си е поставило за задача да отговори на следните въпроси:

- Как да се управлява по-добре времето на политика?
- Как да се организира работата на екип в политиката?
- Как да се ръководят ефективно и без стрес работни съвещания и срещи?
- Как да се ръководят сътрудниците така, че работата да е ефективна и да доставя удовлетворение?
- Как да се разрешават възникнали конфликти?
- Как да се постигне най-доброто решение при преговори?
- От какъв точно тип политическа информация има нужда, как тя да се открива, оценява и използва?
- Как се използват методите на политическия анализ?
- Как се стига до солидно обоснована политическа позиция?

- Как тази позиция се представя и отстоява аргументирано пред други политици и пред широката публика?
- Как се участва ефективно в политически и предизборни дебати?
- Как да се използват успешно в политическата дейност средствата на вербалната и невербалната комуникация?
- Как може да се засили въздействието на политическата реч?
- Какви са правилата за успешна работа с медиите?
- Как да се организират успешни предизборни кампании?

Разбира се, настоящата книга не съдържа никакви патентовани рецепти за успех в политическата дейност. Тя не претендира да представя и истини от последна инстанция, доколкото политиката е сфера, изискваща многостранна подготовка, фантазия, творчество, убедителност и търпение. Тя се опитва да даде на политика, експерта и политическите организации импулси за осъзнаване на собствените им възможности и за стимулиране на политическата им фантазия.

Същевременно книгата е основана на изпробвана обучителна практика. Тя дава практически съвети за ежедневната политическа работа в конкретни ситуации. При разработването на темите авторският екип е използвал различни утвърдени методики по света и особено методиките на Политическата академия на Фондация „Фридрих Еберт“, Бон.

Изданието е създадено не толкова за „четене“, колкото за „работа“. Неговото използване едновременно е пълноценно без практическо обучение. Наистина то отчасти е пригодно за самостоятелна подготовка, а може да служи и като „наръчник“ за политическа работа. Но основното му предназначение е да бъде основа на практическо обучение и да насърчи заинтересованите политици и експерти към такова обучение.

*София, септември 2005 г.*

### **Арнолд Вемхорнер**

Директор на Регионално бюро София  
на Фондация „Фридрих Еберт“

### **доц. г-р Добрин Канев**

Научен ръководител на  
Школата по политически мениджмънт  
Съставител на изданието

# 1. ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНИДЖМЪНТ В ПОЛИТИКАТА

## *1.1. Политическите организации и политическите партии – характер, еволюция, промяна*

### **1.1.1. Политически организации**

Съществуват редица определения за организация, които акцентират върху различни аспекти на понятието. В разговорния език обикновено използваме този термин, за да обозначим най-често доброволните сдружения на отделни индивиди или на групи от хора. Тук става дума за различни видове съюзи, сдружения, обединения, граждански инициативи, политически партии, икономически организации. Често в това понятие се влага и негативен смисъл – например престъпни организации.

В науката също могат да се срещнат различни определения за организация. Най-общото определение е – редът в групи от хора, които работят заедно на базата на разделение на труда за постигането на една обща цел. От гледна точка на това определение пог организация се разбира не само сдруженията с икономическа цел, но и всички институции, групи и социални образования, които съзнателно работят за реализиране на определени цели и са структурирани на базата на разпределение на дейностите между участниците. Стъпвайки върху това разбиране, Дейвид Мартин, един от големите изследователи в сферата на политическия мениджмънт, дава едно доста опростено определение на организацията. Той я определя по следния начин – две или повече лица, обединени от общи усилия да произвеждат стоки или услуги.

В литературата можем да срещнем и няколко по-различни определения, които акцентират върху някои от функциите на организацията. Например доста разпространено е разбирането за организация като съзнателен планов подход при изпълнението на всяка целенасочена дейност на група хора или на институция. Тук угарението пада по-ско-

ро върху технологията на работа. Голямо разпространение има и определението, което разглежда организацията като органически структурирана цялост на обществото. Тук се набляга върху структурата.

Различните подходи при определянето на понятието организация показват, че в него се влагат разнообразни значения и смисъл. То се променя и в хода на историческото развитие. Най-старото определение на организация е свързано с промишленото производство и разглежда организацията по-скоро като статично образование. Съвременната наука за организацията акцентира в много по-голяма степен върху процесите, чрез които определена структура поддържа отношения с околната среда.

Когато се говори за организация в сферата на икономиката се имат предвид няколко неща. От една страна тук става дума за технология – за начина на организация на работата в името на изпълнение на общата цел. Предмет на изследване тук е организацията на трудовия процес, правилата на работа и групи. От друга страна се изследват взаимоотношенията между хората в процеса на труда. Именно това разбиране за организацията е дало тласък за развитие на науката за организация в модерната социология и в политологията.

Когато става дума за организации в социалната сфера, се мисли преди всичко за ролята на тези образования в обществените процеси. Имат се предвид групи с по-висока степен на сплотяване, които се ръководят от два вида принципи. От една страна това са основополагащите принципи на социалното структуриране – на базата на тях се разглеждат такива форми на организация като семейство, род, класи, социални групи и групи. От друга страна се разглеждат организациите, свързани с принципи, произтичащи от различните начини на господство и икономически ред, които визират собствеността, начина на наследяване и групи.

Затова определението на организациите в социална сфера акцентира преди всичко върху взаимоотношенията между членовете. Като организации се определят социалните системи, които работят като използват членската си маса (членския си състав) и колективната си идентичност за реализацията на специфични цели. Това определение е доста широко и визира както доброволните сдружения, така и бюрократично структурираните институции. От него могат да се изведат два основни признака, които се използват като структуроопределящи – разделението на труда (ролите, които хората изпълняват в трудовия процес) и целите, от които произтичат определени задачи за всеки от участниците. И двата признака се използват при типологизацията на организациите. Трябва да се отбележи обаче, че типологизацията на организациите е изключително трудна. Тя е свързана главно с

критериите, които се предлагат като отправна точка. Някои изследователи акцентират върху разделението на организациите според функциите, които те имат в обществото. От гледна точка на този критерий те разграничават организации в основни сфери като икономика, политика, социална и културна сфера.

Други автори предлагат използването на групи два взаимно свързани критерии – контрола, на който са подложени членовете и тяхното отношение към авторитета. На базата на тях се открояват три типа организации: принудителни, при които членовете се контролират чрез принудата (замбор); утилитарни, при които ролята на контролен механизъм изпълнява ползата – материална или морална (индустриалното предприятие); нормативни, при които нормативните санкции или моралните критерии имат определяща роля (църква, партии).

Когато се разглеждат организации в политическата сфера, за тяхната типологизация се прилагат два критерия, които действат комплексно – организационна интензивност и продължителност на съществуване. Те позволяват да се открият три основни типа организации в политиката. Първият тип представляват спонтанните групи на интереси. Това са организационни форми със слаба организационна интензивност от типа на гражданските инициативи. Тяхната структура обединява много привърженици около едно спонтанно формирано ръководство или лидер. Техният организационен живот е краткотраен – те като правило се разпускат след постигане на целта, за реализацията на която са формирани.

Вторият тип организации в политиката са съзнателно формираните като неформални структури организации и движения. Те обединяват хора и групи около една или повече общи цели. Тяхната организационна структура съзнателно се поддържа като неформална. При нея липсата на организационна спойка се компенсира от общия интерес. Те като правило са по-динамични от установените организационни структури в политиката и имат сравнително по-продължителен живот. Подобни структури изиграха важна роля в политическия процес след краха на реалния социализъм в страните от Централна и Югоизточна Европа. И третият тип организации в политиката са и формално структурираните групи по интереси като партиите. За тях също е характерно, че обединяват хора с близки интереси в името на една цел. Но за разлика от другите типове организации те имат избрани ръководства, организационни структури по места и назначен апарат. Тяхната дейност се базира върху приети уставни норми. Подобни структури имат доста продължителен живот и често продължават да функционират дори и тогава, когато първоначално обявената цел е изпълнена.

### 1.1.2. Политически партии

Модерните демокрации не са мислими без политически партии. Без тях не може да се формира ефективна политика във високоразвитите общества.

Това е есенцията на концепцията за „демокрацията на партиите“, която се основава на тезата, че партиите са определящите организации в политиката, тъй като те легитимират действията на държавата. Представата за централната роля на партиите се базира не само на тяхното универсално присъствие в представителната демокрация. Партиите са и главните действащи лица на организираното формиране на политическата воля и рекрутирането на политическия персонал, но най-вече това се определя от ролята им в държавата като партии на власт.

Долната схема визуализира политическите партии като най-ярък представител на този трети тип организации в политиката.

Схема 1.



## Функции на политическите партии

1. Представителство
2. Политическо участие
3. Формиране и излъчване на политически елити - „пазар на политически кадри“
4. Артикулация и агрегация на интереси
5. Социализация и мобилизация
6. Целеполагане
7. Организация на управлението

## Кога възникват партиите?

- Партии в близко до днешното разбиране възникват най-напред във Великобритания – майката на парламентаризма. Това става през 17 век, когато възникват „вигите“ и „торите“ като хлабави партии без солидна организация и вътрешни връзки.
- Постепенното разширяване на изборителното право през 19 век (реформите от 1832, 1867, 1884/5) довежда и до формиране на модерните партии в Европа.
- Някои считат, че още преди това първите модерни партии са станали факт в САЩ в лицето на Федералистката партия и тамошните „виги“.
- Така или иначе вече поне два века съществуват политически партии.

## Защо възникват (и съществуват) партиите?

**Липсеп/Рокан:** Изразяват разделения в обществото (конфликти по отношение на ценности и изградени върху тях политически концепции) и се поддържат от тези разделения:

- Господстваща срещу подчинена култура – етнически, езикови партии
- Държава срещу църква – християнски срещу светски партии
- Аграрни против индустриални интереси – селски партии
- Капитал против труд – социалистически партии



**Клаус фон Байме:**

Социални и политически разделения

- Либерализъм срещу „стария режим“
- Консерватори срещу либерали
- Работнически партии срещу капиталистическата система
- Аграрни партии срещу индустриалната система
- Регионални партии срещу централистката система
- Християнски партии срещу светската система
- Комунистически партии срещу социалдемокрацията
- Фашистки партии срещу демократичната система
- Протестни партии срещу бюрократичната система и социалната гържава
- Екологически партии срещу „обществото на растежа“

**Залез или промяна на партиите?**

През последните десетилетия някои изследователи обявяват политическите партии за отмираща форма на политическото, която губи функциите си в променения свят.

Аргументите им могат да се обобщят по следния начин:

- Партиите играят исторически специфична и преходна роля за мобилизиране на нови групи граждани и за интегрирането им в политическото тяло. Тази историческа задача вече е изпълнена.
- Средствата за масова комуникация разкриха нови канали за пряк контакт на гражданите с политическите лидери, което прави излишни прецизни посредници като политическите партии.
- Партиите не са в състояние да отговорят на новите предизвикателства, а много от техните функции се изпълняват по-успешно от неформално организирани социални движения, чрез директен контакт между политиците и гражданите с помощта на медиите или Интернет, или чрез нови форми на пряка демокрация.
- Партиите, които са били създадени, за да представляват различни интереси, постепенно са започнали да си приличат една на друга. Те вече не представляват организации на някакви принципи, а само формации за печелене на гласове без истинска идеология. По този начин със загубата на спецификата си партиите са загубили и основанието си за съществуване.

Крайният извод: „**Може би институцията партия постепенно изчезва, като бавно се замества от нови политически структури, по-подходящи за икономическите и технологическите реалности на политиката на 21 век**“.

Партиите **наистина** изпитват сериозни проблеми по отношение на масовата си база, организацията си, обвързаностите си в по-широката тъкан на обществото и на политическото управление.

### **На равнище избиратели.**

*Намаляване степента на субективната идентификация на гражданите с партиите.*

Очевидна е връзката на спадането на партийната идентификация с *нарастващата апатия на избирателите*. Почти повсеместна е тенденцията на *намаляващо участие на избори*. *Повишава се волатилността на избирателите* – смяната на техните партийни предпочитания. Ако доскоро за нормални се считаха показатели от 7 – 8%, днес те вече като тенденция значително надвишават тези стойности.

### **На равнището на партийната организация**

*Намаляване на партийните членове*, разделение на партии и професионални съюзи и други групи на интереси, нивелиране на социалните състави на партиите.

### **На равнището на партийните идеологии**

*Деидеологизация и съществено скъсяване на идеологическата дистанция* между партиите. Това води до намаляване на значението на традиционното разделение ляво – дясно и до идеологическа конвергенция на партиите.

Въпреки тези несъмнени кризисни симптоми и до днес партиите продължават да изпълняват функции, които са непостижими за други формирования.

- По време на избори те извършват масовата мобилизация на гражданите.
- Те подготвят и излъчват парламентарните представители и управленския персонал от централно до местно равнище.
- Те агрегират обществените интереси, формулират програми и изработват политически алтернативи.

Тази цялостна роля на посредници между гражданите и държавата не е по силите на други формирования или ако се опитат да го вършат,

рано или късно се превръщат в партии, независимо от първоначалните им намерения. Макар че вече в продължение на повече от две десетилетия се говори за „залеза на партиите“ има само един случай на истинско изчезване на партийна система – в Италия през 1994. Но и там партии заместиха партиите. Не са малко случаите, когато партийни системи са били сериозно разтърсвани. Така бе впрочем и в България през 2001 г. Но никъде не бе отбелязана смъртта на партиите като такива.

Изводът е: **Налице е промяна, но не и залез на политическите партии.**

Всъщност такъв процес на промяна тече непрекъснато. От времето на своето възникване досега партиите са претърпели значителни промени в своята същност. Тенденцията докъм средата на втората половина на ХХ век можем да проследим в следната таблица:

Таблица 1.

	<i>Елитарна партия</i>	<i>Масова партия</i>	<i>„Народна партия“ Catch-all party</i>
<b>Възникване</b>	19 век	1880 – 1960	След 1945
<b>Корени</b>	Вътре в парламента	Извън парламента	От съществуващите елитарни или масови партии
<b>Основание за подкрепа</b>	Традиционен статус на лидерите	Представява социална група	Умение да управлява
<b>Членски състав</b>	Малък, елитарен	Голям, с членски карти	Намаляващ; расте ролята на лидерите
<b>Източник на приходи</b>	Лични контакти	Членки внос	Много източници, вкл. гържавна субсидия
<b>Примери</b>	Либерални партии от 19 век; много посткомунистически партии	Социалистически партии	Съвременни християнски и социалдемократически партии в Европа

Последните десетилетия, белязани от споменатата криза на партиите, също носят промени. И сегашната практика показва, че партиите са в състояние да реагират на предизвикателствата и да се променят, за да запазят мястото си в политическите системи на демократичните страни.

След като в някои страни „народните партии“ започнаха да придобиват черти на т. нар. картелни партии, днес повечето изследователи са на мнение, че започва да доминира **нов тип партия** – професионализираната изборна партия.

Професионализираните изборни партии

- Имат по-малка социална база, по-слабо са структурирани, но са по-гъвкави в усилията си да устояват в политическата конкуренция.
- Концентрират се по-скоро върху избирателите вместо членовете, професионализира се ръководството, етатизира се партийното финансиране и др.
- Ориентират се към по-гъвкава policy-ориентация, комерциализация на предизборната борба и медийна ориентация.

Отрицателните последици на тази промяна могат да се открият в краткотрайността и действието на парче в програмно отношение, както и намален капацитет за социална интеграция и посредничество.

Тези тенденции в еволюцията на политическите партии могат още по-ясно да се проследят в еволюцията на организационното развитие на партиите, а в по-широк смисъл и на политическите организации изобщо.

### 1.1.3. Етапи в развитието на политическите организации

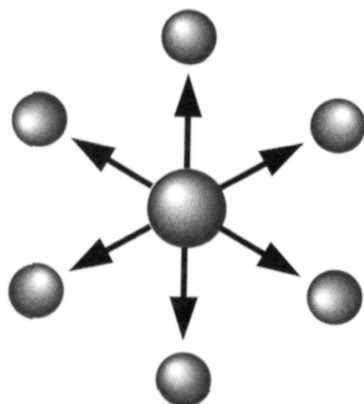
Историческото развитие на организациите в политиката преминава през няколко големи етапа.

Схема 2.



Първият етап е свързан с възникването и утвърждаването на първите политически организации. При тях организационният живот върви по следната схема:

*Схема 3.*

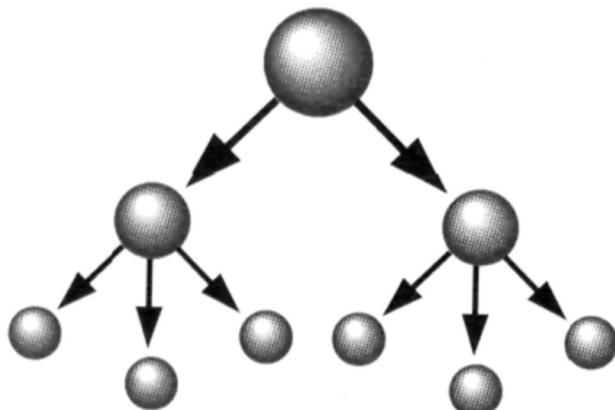


Характерно за този тип организации е, че ръководството им обикновено се осъществява от едно лице или от малка група лица, които познават и повечето от членовете на организацията. Разпределението на задачите и функциите се извършва според личния интерес на членовете чрез договаряне. Идеите и инициативите, които членовете издигат, са важни за функционирането на организацията. Изисква се обаче голяма гъвкавост за постигане на синхрон между различните интереси вътре в тях. Важна роля тук играе идентификацията на членовете с целите на организацията и тяхната лоялност към нея. Директната комуникация е отличителна черта на тези организации.

Слабите страни на погоден род организационни структури проличават при тяхното масовизиране. Като правило при тях отговорността за ефективно функциониране на организацията пада върху лидера, което естествено води до голямо претоварване и бързо износване на лидерите. Когато лидерът трябва да бъде сменен, този въпрос трудно се решава и понякога води до разпадане и на организацията. Неясните функции и отговорности на членовете, както и постоянните проблеми в комуникацията помежду им затрудняват организационния живот. Липсата на планиране снижава ефективността на работата. На определен етап на развитието на тези организации естествено настъпва криза и се откроява необходимостта от търсене на промяна и в организационно отношение.

Вторият етап в развитието на организациите в политическата сфера е белязан от така нареченото бюрократизиране. То може да бъде представено чрез следната схема:

Схема 4.



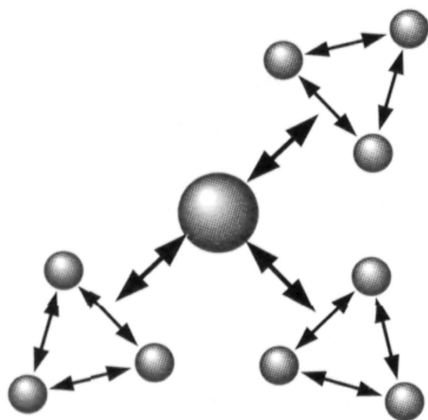
Бюрократизирането е свързано преди всичко с възникването и утвърждаването на масовите партии, изградени като политически представители на определена класа. Това става в края на 19 и началото на 20 век. Ръководството тук е колективно, въпреки че личностите продължават да играят важна роля при формиране на политиката на организацията. Организационната структура е йерархично изградена и се опира на различни типове организации по места. Някои от тях участват като колективни членове в партийните формирования. Възприемат се и стриктно се прилагат правила и норми във вътрешнопартийния живот, които са закрепени в устава. Това води до задълбочаване на познанията за организацията и технологията на работа. Като основна философия на ефективното функциониране се налага философията на търсене на баланс между печалби и загуби. Поради това става необходимо да се въведе и анализът при формулирането на политическите решения. Конкретните управленски задачи постепенно се превръщат в приоритет на този тип организации. Връзката на партийните членове със структурите остава много тясна и чрез нея се гарантира участието на организацията в обществения и политическия живот. Като правило на партията се гледа като на ръководител на личния живот на членовете и до голяма степен и на техните семейства. Тя става място за живот и формира определена култура на битая. Хората извън структурата се възприемат като чужди. Политическата комуникация е насочена главно навътре към членовете и техните близки.

Слабите страни при бюрократизирането произтичат най-вече от тази затвореност на структурите. Тя води до ритуализация на вътрешноорганизационния живот. Членовете започват да не разбират смисъла на съществуването на организацията, отдръпват се от скучния вътрешен живот. Възникват проблеми с тяхната мотивация, ко-

ито трудно се решават поради липса на информация вътре в организацията. Зачестяват конфликтите на различни равнища. Силно йерархизираната структура и политиката на силна ръка, която ръководствата налагат, ограничава демократичното участие и инициативата на членската маса. Разцепленията на тази основа стават често явление. Постепенно тези изолирани явления прерастват в организационна криза. Нейното преодоляване предполага отиване към нов етап в организационното развитие.

Този нов, трети етап е наречен асоцииране. Той може да бъде представен графично по следния начин:

*Схема 5.*



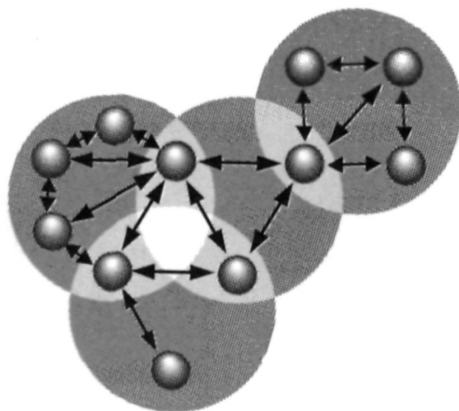
Този етап започва да се утвърждава след края на Втората световна война в развитите страни и до днес все още е доминиращ като специфична организационна форма на политическото представителство. Най-характерната промяна представлява промяната в йерархията. Ръководството на организациите вече не стои начело, а стимулира търсене на общи решения. Това предполага наличието на други умения и владеенето на определени технологии в управлението на политическия процес. Задължително условие за ефективна работа става използването на цялото богатство от идеи и мнения в организацията. Това става възможно чрез прилагането на принципите на групова работа, на работата в екип и на новите техники в процеса на формулиране и вземане на решения. Самото ръководство развива своите организационни умения като ги допълва с уменията за добро модериране. Усвояването на новите технологии и техники съответно предполага обучение. Системата на политическо образование, което включва и обучение по политически мениджмънт става задължително условие за успеха на политическите начинания. Този начин на работа постепенно налага и

по-дълбоки промени в организациите. Те започват да се профилират като структури, ориентирани главно към ценности, губят класовия си характер и поставят в политическата си дейност основните проблеми и теми от дневния ред на обществото. Променя се самото разбиране за членството в новия тип организации. В структурата се открояват различни видове членове – членската маса силно се диференцира. Появява се категорията симпатизанти нечленове. Отварянето на партиите става необходимост, тъй като изборите започват все повече да се печелят не с твърдите избиратели, а с колебаещите се. Политическата комуникация става индиректна и все повече минава през медиите.

Тези промени също имат своите слаби страни и дефицити. Най-големият проблем тук може би е в опасността от превръщането на политиката в технология. Това води до загуба на мотивация сред членовете, до нарушаване на доверието към ръководствата и в последна сметка до отдръпване въобще от политиката.

През последните години се откроява нов етап в организационното развитие на политическите структури. Неговата характеристика е доминирана от стремеж да се преодолее кризата на политическото представителство и да се намерят по-гъвкави форми на организация, които да избегнат слабостите на предишния етап и да мотивират гражданите за участие в политическия живот. Този етап е свързан с работата в мрежи и може да бъде изобразен по следния начин:

Схема 6.



Работата в мрежи все още не се е наложила като практика в политическите организации. Но нейното утвърждаване има за цел да разшири влиянието на партиите, да повиши ролята на гражданските структури в процеса на формиране на политически решения и да га-



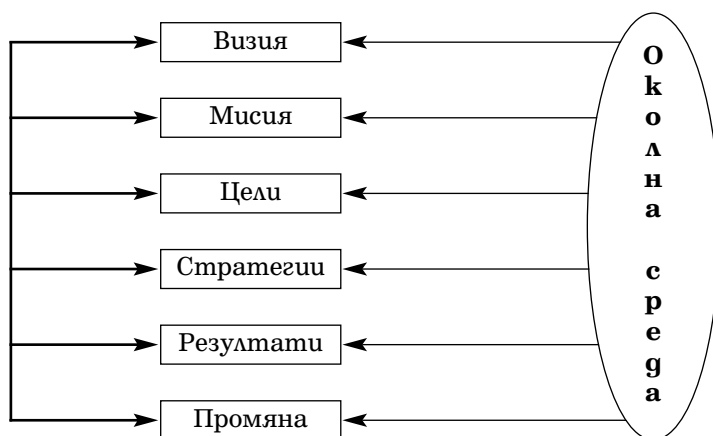
рантира участието на различни среди в политическия процес. Основният принцип тук е принципът на партнирането, чието прилагане може да стимулира активността на отделния индивид и да повиши коефициента на ефективно действие на организациите. В политическата комуникация се използват новите информационни технологии, което дава възможност за индивидуална работа с гражданите, но същевременно превръща политиката до голяма степен във виртуална дейност.

В заключение, значението на организациите в социалната сфера и в частност в сферата на политиката днес е огромно. Без тях обществото не може да функционира, а гражданите не могат да реализират своите права. Чрез тях се канализира комуникацията между двата основни политически актьора в нашата съвременност – партии и граждани. Голямата задача сега е чрез модерната комуникация да се постигне баланс между интересите на индивид и организации в обществото.

#### 1.1.4. Политическите организации – визия, мисия, цели, стратегии

Всяка организация действа в определена обкръжаваща среда. Тя има своя визия и своя мисия, на базата на които се дефинират и нейната стратегия и политика.

Схема 7.



**Визията** на организацията се извежда от основните принципи, към които организацията се придържа в своята дейност. Визията отговаря на няколко основни изисквания.

1. **Тя трябва да е интегрираща** – да съдържа в себе си цялостно виждане за бъдещето на организацията;

2. **Тя трябва да е реалистична** – да борава с реални, а не измислени цели и послания;

3. **Тя трябва да е правдива** – да съдържа елементи, които хората смятат за истина;

4. **Тя трябва да е смислена** – в съдържателно отношение отделните ѝ компоненти да са логично свързани и да въздействат на рационално равнище;

5. **Тя трябва да е убедителна** – нещо, което не внушава увереност на хората, не се възприема добре;

6. **Тя трябва да е разбираема** – смисълът и значението ѝ трябва да бъдат понятни както за членовете на организацията, така и хората извън нея;

7. **Тя трябва да е вдъхновяваща** – да съдържа в себе си идеала, към който организацията се стреми; без това тя няма да е в състояние да мотивира и мобилизира членовете за изпълнението на целите и задачите на организацията.

Някои автори детайлизират още повече изискванията за визия на организацията. Така например Ал Рийс говори за 15 изисквания, сред които от особена важност са следните:

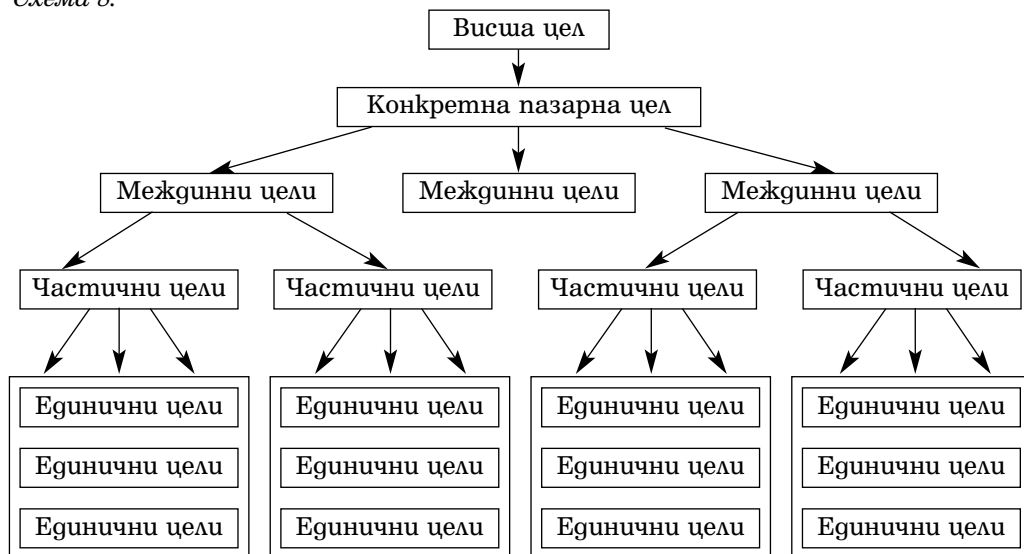
- визията е нещо просто – сложните неща не се запомнят;
- тя е важна за обществото и държавата – смисълът на организацията е да служи на общото благо;
- тя трябва да притежава сила – да е в състояние да убеждава;
- тя съдържа задължително и революционен елемент – трябва да мобилизира хората за промяна;
- тя трябва да посочи опонента – важно е да се каже срещу какво сме;
- насочена е както навътре, така и навън – чрез нея организацията се идентифицира в публичното пространство;
- тя не може да бъде харесвана от всички – винаги има хора, които няма да възприемат тази визия и това трябва да се приема като нещо естествено;
- тя не е гаранция за светкавичен успех – необходими са усилия и време за доближаване на организацията до нейната реализация;
- тя не е вечна за организацията – промяната на визията е задължителна, когато тя е реализирана, или пък не изпълнява предназначението си.

**Мисията** произтича от визията на организацията и разкрива отношението към потребителите на стоките и услугите, които се предоставят на пазара, приоритетите на организацията, силните ѝ страни, продуктите или услугите, които предлага. Често тя се определя като висша цел на организацията, чрез която тя формулира своята политика. Тя обикновено съдържа следните задължителни компоненти:

- кои са най-важните целеви групи, до които организацията иска да достигне;
- кои са най-важните пазари или пазарни сегменти;
- кои са най-важните ангажименти на организацията към потребителите на нейните стоки и услуги;
- какви са нейните предимства пред конкурентите на пазара;
- какви са нейните основни ценности и приоритети;
- какви са основните стоки и услуги, които организацията предлага;
- какви технологии използва в процеса на търсенето и предлагането.

Ако в организацията няма яснота по тези компоненти, тя не може въобще да функционира. Най-общото дефиниране на мисията обаче не е достатъчно за ефективната работа на организацията. Тъй като мисията до голяма степен се идентифицира с висшата цел на организацията, е важно тази цел да се операционализира. Това става чрез подреждане на целите по йерархия. Така нареченото дърво на целите изглежда приблизително така:

Схема 8.



При изграждането на йерархията на целите трябва да се имат предвид няколко неща. Първо, колкото целта е по-високо в йерархията, толкова по-обща е нейната формулировка. Най-горе в йерархията целите обикновено се формулират вербално чрез ценности. Такива цели трудно се измерват количествено. За тяхното постигане са необходими усилия и време. Второ, когато се изгражда йерархия на целите, е важно да се гарантира синхрон между тях по вертикала и по хоризонтала. Това никак не е лесно, тъй като целите отразяват интереси и между тях трудно се постига баланс. Практиката е показала, че по вертикала това е по-лесно, тъй като организациите имат установени вътрешни правила, процедури и норми, които ако се следват, гарантират синхрон в целите. По хоризонтала обаче сближаването на интересите е доста по-трудно. Не трябва да се забравя, че в политиката винаги има печеливши и губещи. Целта на сближаването на интересите е да се минимизират загубите и се максимизират печалбите.

## *1.2. Мениджмънт и политически мениджмънт*

### **1.2.1. Мениджмънт – същност и основни характеристики**

Понятието мениджмънт се употребява в литературата в широк и в тесен смисъл на гумата. В широк смисъл под него се погразбира процесът на управление в неговото историческо развитие до днес. В тесния смисъл с това понятие се обозначава по-скоро управлението като технология. Тази интерпретация е по-широко разпространена и повече се използва в практиката.

Дейвид Мартин дава следното определение на мениджмънта в тесния смисъл. Той го дефинира като процес на постигане на целите на организацията чрез използване на четири взаимосвързани дейности – планиране, организация, ръководство и контрол. Това определение акцентира върху три елемента на мениджмънта, а именно:

- в организацията се извършват определени дейности;
- те са насочени към реализацията на една конкретна цел;
- за улесняване на технологията на работата се прилагат последователно четири стъпки.

**Планирането** е първата важна стъпка. Процесът на планиране означава да се поставят цели и да се реши как те да бъдат постигнати по най-добрия начин.

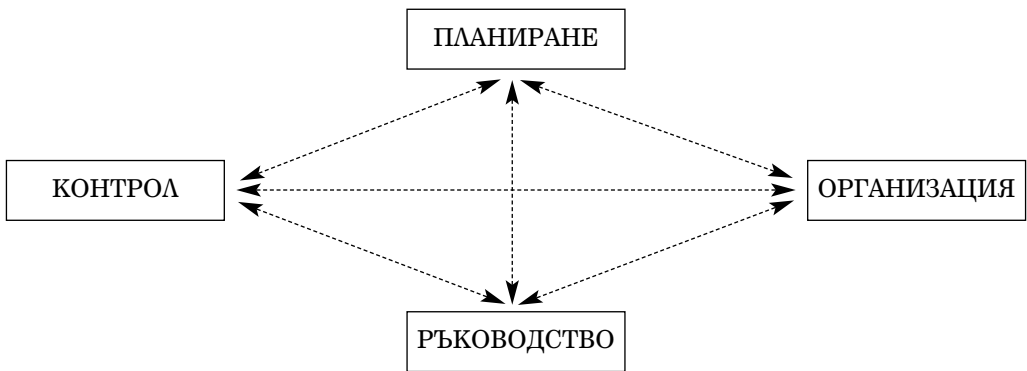
**Организиране** – това е втората стъпка. Тя може да се определи като процес на привличане и използване на човешки и други ресурси, за да се реализира набелязания план.

Чрез **ръководството** се въздейства върху хората и персонала, за да се постигне необходимото поведение в процеса на труда и да се реализират по този начин най-добре поставените цели.

**Контролът** е свързан с регулиране на организационния процес и със съпоставяне на резултатите с общоприети стандарти или с критерии, произтичащи от същността на целите.

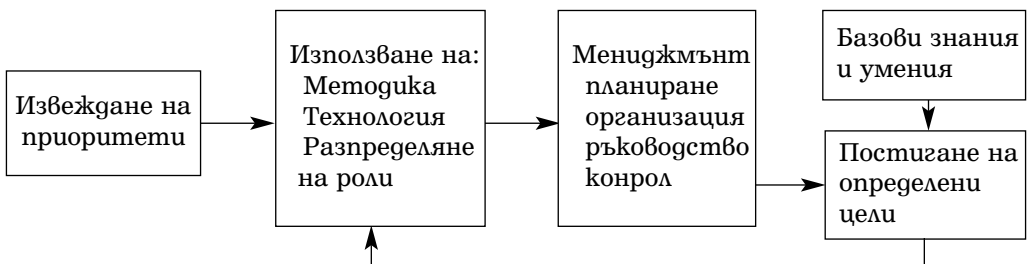
Четириите стъпки на мениджмънта се намират в постоянна връзка и взаимодействие помежду си. Следната схема показва това.

Схема 9.



Целият процес на мениджмънт от своя страна е пряко свързан и зависи от средата, в която протича. Пълноценното му осъществяване предполага създаване и поддържане на определен тип взаимозависимости с фактори от околната среда.

Схема 10.



Характерно е, че по еднакъв начин изглежда процесът и в икономическите организации, и в организациите с нестопанска цел.

Хората, които са избрали мениджмънта като своя професия, трябва предварително да знаят някои нейни основни характеристики.

1. В тази професия няма и не може да има строго определено работно време.

2. Тук се работи с различни варианти, използват се кратките форми и фрагментирането на проблемите.

3. Изискват се умения за добра комуникация и за създаване на широки контакти и мрежи.

Някои автори разграничават дейностите на мениджъра на база на критерия роли (има се предвид преди всичко победението), които той изпълнява в определена група или структура. Открояват се три типа мениджъри, като при всеки от тях може да има повече варианти на роли. Трябва да се има предвид, че в процеса на работа един човек може да изпълнява едновременно и няколко роли.

#### **Роли в междуличностните отношения**

- **фигурант** – изпълнява символични дейности, свързани с формалното му място в организацията;
- **лидер** – мотивира, води, разпределя задачите, изглажда отношенията в групата, комуникира с външната среда;
- **установяващ връзки** – установява контакти извън работното място, получава и дава информация, работи в мрежи.

#### **Роли при работата с информация**

- **търсач на информация** – търси вътрешна и външна информация за теми и проблеми, свързани с организацията;
- **разпространител на информация** – разпространява вътре в организацията информация, получена отвън;
- **говорител** – разпространява навън официална информация за организацията.

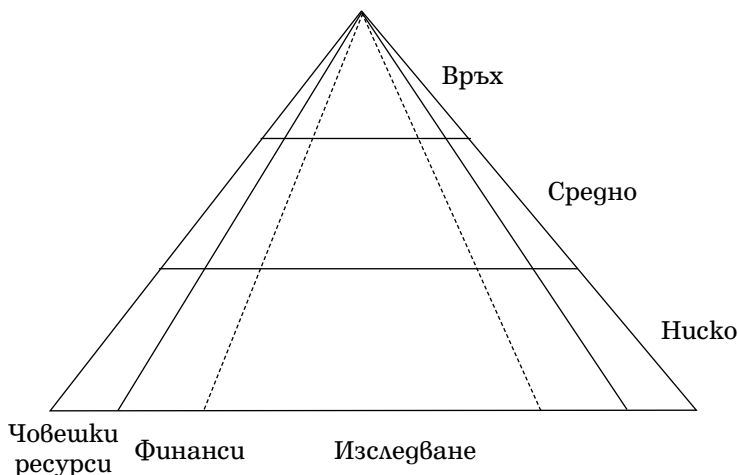
#### **Роли при вземане на решение**

- **предприемач** – иницира и стартира процеса на вземане на решение;
- **улеснител** – насочва дискусията около важните неща, оправя взаимоотношенията, когато се усложняят;
- **направляващ ресурсите** – търси и привлича ресурси от всякакъв вид;
- **преговарящ** – представлява организацията при преговори и има мандат да подписва документи от нейно име.

В литературата се разграничават **два основни типа мениджмънт** в зависимост от равнището, където той се осъществява: вертикален и хоризонтален мениджмънт.

**Вертикалният** изглежда приблизително така:

Схема 11.



#### *Хоризонтални полета на отговорност*

Връзките между равнищата се изграждат на принципа на йерархията. На различните равнища е различно и съотношението между четирите стъпки в мениджмънта. На низшето равнище най-голяма роля играе ръководството. На второ място е контролът, а на трето и четвърто място са планирането и организацията.

На средното равнище нещата изглеждат най-балансирано. Там четирите стъпки на мениджмънта са равностойни по значение.

И на върха на йерархията отново има приоритети. Най-голямо значение тук се отдава на планирането. На второ място се нарежда организацията и на трето и четвърто място контролът и ръководството.

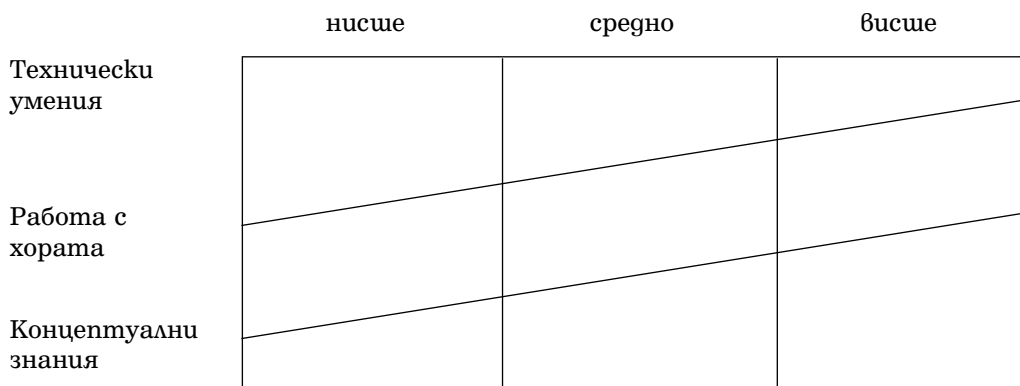
Таблица 2.

<b>Върх</b>	<b>Средно</b>	<b>Ниско</b>
Планиране	Планиране	Ръководство
Организация	Организация	Контрол
Контрол	Ръководство	Планиране
Ръководство	Контрол	Организация

Различно е и съотношението между трите основни типа умения, необходими на мениджърите на тези равнища. Става дума за концептуални умения, за умения при работа с човешки ресурси и за технологически умения. На низшето равнище най-голяма роля играят техническите и технологичните знания и умения. След това идват уменията за изграждане на добри взаимоотношения и на последно място се нареждат концептуалните знания.

На средното равнище разпределението между трите типове знания и умения е по равно. И на върха на мениджмънта съотношението е както следва – на първо място са концептуалните умения, следвани от уменията да се създава комфорт в работата с човешкия фактор и на последно място се нареждат техническите и технологичните знания и умения. Следната схема показва нагледно тези взаимозависимости на различните равнища на мениджмънт.

Схема 12.



**Хоризонталният мениджмънт** предполага разграничаването на мениджмънта по полета на отговорност. Тук могат да се открият поне три типа мениджъри:

- **функционални**, чиито функции се свеждат до специфични или специализирани дейности;
- **общи мениджъри**, които отговарят за цялостния процес на работа;
- **проект-мениджъри**, които отговарят за един конкретен проект.

При осъществяване на мениджмънта на различните равнища и в различните сфери са необходими и различни видове знания. Затова и хората, които се занимават с тази професия идват от различни среди. Най-широко представени са хората, които идват от сферата на биз-



неса, следвани от инженерните специалности, хуманитарните науки, наукознанието, правото и журналистиката. Независимо обаче от базовото си образование, те трябва да придобият и допълнителни умения, които произтичат от равнището на мениджмънт, на което те лично се намират.

Политическият мениджмънт е специфичен вид мениджмънт, който се различава от другите типове.

В структурата на политическия мениджмънт могат да се открият няколко компонента:

1. Мотивационно-целеве – той предполага необходимостта да се определят целите, да се дефинират принципно задачите и да се осигури заинтересованост от изпълнението им;

2. Компонент на операционализиране, който включва определяне на методи, средства и форми на работа за реализиране на целта;

3. Компонент, насочен към постигане на резултат. Тук се акцентира върху успешната реализация на задачата чрез професионализъм и активно участие на персонала.

Възникването и развитието на политическия мениджмънт е непосредствено свързано с появата и еволюцията на мениджмънта като наука и практика.

Историческото развитие на мениджмънта в смисъла, в който се употребява това понятие днес, е свързано със зараждането и разцветта на индустриалното общество, на промишления капитализъм. От средата на 19 век в Англия започват да възникват първите промишлени предприятия, в които е необходимо да се внедрят определени технологии на организация и управление на производствения процес. Чрез тях се е целяло хората да се насочват към съвместна дейност, която да даде максимален ефект от гледна точка на печалбата. В началото тази дейност е обхващала сравнително малки групи от хора. Най-големите предприятия по това време са фабриките за памучни тъкани в Манчестър, в които са работели не повече от 300 души.

Този първи етап на развитие на мениджмънта продължава чак до Първата световна война. Характерно за него е това, че броят на мениджърите е твърде малък. Например в Америка в навечерието на Първата световна война те са съставлявали едва една трета от състава на хората на наемния труд. Те е трябвало да управляват преди всичко неквалифицирани работници, сред които преобладават хора, занимаващи се физически труд. Прототип на мениджмънта в промишленото предприятие по това време е била армията, тъй като тогава тя е била единствената организация, която е обединявала много хора за изпълнението на една цел. По подобие на военната организация и в производството мениджмънтът се е осъществявал чрез надзира-

тели, които са следили и командвали персонала. На принципа на тази командно-контролна управленска структура са изградени стоманодобивната индустрия, машиностроенето, оръжейната промишленост и железопътния транспорт, които в този период формират столбове на тежката промишленост и на индустриалното производство като цяло.

Командно-контролният мениджмънт е доминиращ в производствената сфера почти 100 години. Неговите принципи постепенно се превръщат в норма във взаимоотношенията между ръководство и персонал. Те се крепят на разбирането, че една малка група мениджъри на върха вземат решенията и издават заповеди за тяхното изпълнение надолу по йерархията. С течение на времето тази малка група започва да разбира необходимостта от свързване на производството с науката. До края на 19 век в някои от водещите производства започват да се създават собствени изследователски отдели и дори институти. Така например в заводите Сименс от 1867 година функционира изследователски център. Друга характерна черта, която постепенно се налага в този тип мениджмънт е обучението на персонала. Новите технологии, които започват бързо да навлизат в производството от края на 19 век и началото на 20 век изискват разширяване на дейността за повишаване на квалификацията на работниците. Бум на тази дейност настъпва в навечерието и в хода на Първата световна война, когато е било необходимо за кратко време да се преквалифицират много хора за нуждите на военното производство. Нискоквалифицираните работници от други клонове на индустрията масово навлизат в предприятията, произвеждащи оръжия, където господстват новите модерни технологии. За тяхната подготовка започват да възникват обучителни центрове във военните предприятия за подготовка на специалисти за оръжейната промишленост.

### 1.2.2. Политически мениджмънт

По подобие на мениджмънта в икономиката в този период се изгражда и **мениджмънтът в политиката**. Тогавашните политически организации и партии заемат голяма степен в своята организация и дейност принципите на командно-контролният мениджмънт.

В периода между двете световни войни настъпва времето на диференциация на производствения процес. Новите технологии, които масово навлизат в производството, както и новите начини на организация на труда налагат въвеждането на нов тип мениджмънт в промишленото производство. Той е свързан с установяване и утвърждаване

не на системите на тейлоризма и фордизма като основополагащи във взаимоотношенията между ръководството и персонала. В периода двадесетте-тридесетте години се засилва и ролята на информацията като фактор на управлението. Това също се отразява в посока на разширяване и обогатяване на мениджмънта с нови форми за управление на човешките ресурси. Целта на мениджмънта се преформулира като ефективно използване на информация с цел замяна на физическия труд със специализиран труд, базиран върху знанието. Развитието на военното производство в навечерието и по време на Втората световна война води до утвърждаване на този нов тип мениджмънт.

След Втората световна война мениджмънтът навлиза и в организациите с нестопанска цел, в това число и в политическите. А развитието на новите информационни технологии и на информационното общество на съвременния етап се променя изцяло характера и организацията на труда във всички сфери на обществения живот и на всички равнища на управление, а знанието се превръща в непосредствена производителна сила. Това разкрива нови възможности за развитие на мениджмънта в днешните реалности.

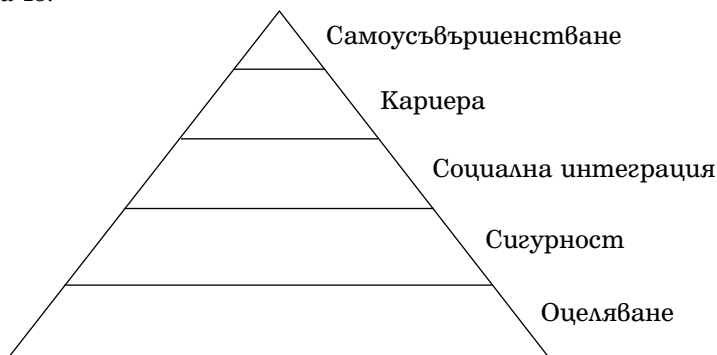
В периода между двете световни войни се полагат и научните основи на нов тип мениджмънт. Изследванията на редица учени, главно психолози, създават цял клон на науката, който се занимава с ролята на човешкия фактор и на човешките взаимоотношения в различни сфери на обществения живот. Техните усилия се продължават от цяла школа в науката, която завладява все по-големи пространства в нашата съвременност.

Голям принос за развитието на мениджмънта в периода между войните има австралиеца Елтън Мейо. От 1926 година той е професор по индустриална психология в Харвард. Изследвайки проблема за текучеството на кадрите в една текстилна фабрика във Филаделфия, той стига до извода, че работата в малки групи има пряко отношение към ефективността на производството. На базата на редица експерименти, които продължават около едно десетилетие неговите последователи горазвиват тази идея. Те формулират и някои основни положения, които коренно променят всички дотогавашни гледни точки за мениджмънта. Основният извод на тази школа се свежда до третирането на производственото предприятие като социална система, в която действат множество неформални по характер малки групи, които влияят върху взаимоотношенията и поведението на хората в производствения процес. Чисто икономическите отношения, които играят доминираща роля в производството, те допълват с човешките отношения, които имат свое място за повишаване на ефективността на труда. Човешките взаимоотношения от своя страна се определят от

такива фактори като нужди, потребности, интереси, човешки характери, нагласи и ценности.

След Втората световна война теоретичните дигрени на тази школа получават ново горазвитие. Голяма роля за това има американският психолог Ейбрахам Маслоу (1908 – 1970 г.), който специално разработва проблемите, свързани с мотивацията. Известна е неговата пирамида на потребностите, в която те се подреждат в следната йерархия:

Схема 13.



Важна роля за повишаване на мотивацията имат няколко извода, върху които се опира технологията на управление:

1. Мотивацията на хората може да се активизира не само от стремежа към успех или от страха от поражение, а и от редица ситуационни фактори;

2. За да се повиши мотивацията е важно да се формира позитивен смисъл за участниците в процеса на труда;

3. Необходимо условие за поддържане на мотивацията е своевременното разрешаване на противоречията и конфликтите в хода на работата;

4. Умението да се поставят приоритети е от съществено значение за формиране на добра мотивация сред участниците.

Продължител на тази линия в науката се явява и Фредерик Херцберг, който през 60-те години откроява две групи фактори, които влияят върху процеса на труда. От една страна това са факторите, произтичащи от съдържанието на задачата. И от друга страна това са фактори, формиращи условията на труд като заплата, политика на компанията, междуличностни отношения. На базата на анализ на тези фактори може да се стигне до промяна на мениджмънта чрез реорганизация на работните места и чрез подобряване на стила на ръководство.

Стилът на ръководство е предмет на изследванията и на групи

учени. Но специален принос тук има Дъглас Макгрегър, който очертава два коренно противоположни стила на ръководство (така наречената теория Хикс и теория Изрек). Първият стил акцентира върху принудата като доминиращ фактор в процеса на труда. Това е авторитарен стил на ръководство, при който подчинените не се допускат до процеса на формулиране и вземане на решения. Негова противоположност е демократичният стил на ръководство, при който се стимулира инициативата на всички участници в процеса на работа. Необходимо е също така да се разграничава формалния ръководител от неформалния лидер.

Представителите на тази школа се занимават по-подробно и с поведението на хората в социалната система като го изследват в различни типове организации. От гледна точка на развитието на мениджмънта са важни някои техни изходи за спецификата на социалните организации. Според тази школа социалните организации представляват особен вид пространство, в което могат да се очертаят четири типа разделения:

- географско – разпределението на участниците става според мястото им в процеса на труда;
- функционално – разпределението върви по линията на специфичните функции, които произтичат от характера на работата;
- статусно – разпределението се извършва по линията на принадлежността на хората към различни по статус групи – ръководство и персонал;
- йерархично – разпределението се извършва така, че всяка задача да се решава на определено равнище в йерархията, без да се прескачат съответните равнища.

Съвременните модели на поведение в организацията акцентират върху четири възможни типа:

1. Модел, ориентиран към задачата – при него ръководителят не включва участниците в процеса на вземане на решение; страхът от наказание определя тяхната мотивация;

2. Модел на отношенията господар – слуга – тук ръководителят има известно доверие към участниците и им делегира част от задачите; взаимоотношенията се характеризират със снизхождение от страна на ръководството и повишено внимание от страна на персонала;

3. Модел на отношения, при който ръководителят има голямо доверие в персонала, но не му се доверява изцяло. Големите въпроси, свързани с общото ръководство се решават отгоре, а частичните – долу. Персоналът се включва частично в процеса на вземане на решения;

4. Модел, ориентиран към взаимоотношенията, при който има пълно доверие между ръководство и персонал

## 2. ХОРА И ВРЕМЕ В ПОЛИТИЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ

### 2.1. Работа в група

Самият смисъл на политиката – да осигурява нормалното съжителство на отделните личности в обществото и това, че политическият процес протича в средата на човешките взаимоотношения, налагат отделно нарочно внимание на съвместната работа на хората.

#### 2.1.1. Група и групови роли в политиката

От самото начало на социалното си съществуване хората формират групи. Групите осигуряват основата на семейния живот, защитата, воденето на война, управлението и работата – поминъка за осигуряване на съществуването и за развитието на общността или социума.

В живота, и в частност в политиката, сме свидетели на една наложена се вече практика, която води до слаби резултати. Това е работата в големи групи. Наистина по своята същност политиката има за цел включването на големи групи от хора. Но има техники, които правят този процес по-ефективен. Една от тях е работата в малки групи. По този начин се работи в парламентарите, в съвременните партии и в други политически структури. Предимствата на тази техника могат да се открият в следното:

- Предоставя възможност за кратко време да се изслушат повече мнения
- Могат да се обсъдят повече варианти за решение
- Създава се по-голяма съпричастност на участниците към задачата
- Става възможно прилагането на по-ефективни технологии.

В политическия процес групи се създават по различни поводи – за събиране на информация, за експертен анализ, за разработване на варианти, документи, политики, дори за вземане на политически решения.

Най-общо **групата е съвкупност от хора с близки интереси, които са обединени от обща ангажираност (емоционална и/или рационална), близки дейности и влизат в междуличностни взаимоотношения.**

Групата обикновено се поражда по конкретен повод или спонтанно. Групите могат да бъдат най-различни – или временни, или създадени за по-продължителен период от време. При определени условия те могат да се трансформират в целеви екипи, а може и да се разпадат (преди изтичане на необходимостта от тяхното създаване) поради несъвместимост на хората или заради липса на обща визия за развитие.

Поведението на групите винаги е варирано от тотален хаос до трудни, но удовлетворяващи успехи.

Групата от съвместно работещи хора (дори и само за един час) има свое собствено развитие на взаимоотношенията и свой собствен живот. Общуването, дискусията, колективното мислене и творчество раждат обособени взаимоотношения, групови роли и даже понякога йерархия. **Развитието на взаимоотношенията и атмосферата в групата, както и целенасоченото им владение, наричаме групова динамика.**

Умението да се управлява груповата динамика изисква:

- да се редуват умственото натоварване с разтоварващи дейности,
- да се планират периодите на пълно съсредоточаване,
- да се балансира между теоретичните съждения и практическата работа.

Изследванията показват, че:

- възможните периоди на продуктивност не могат да са по-дълги от 90-100 минути,
- един оратор по време на групов дискусия не може да съсредоточи вниманието върху себе си за по-дълго от 10-15 минути,
- междуличностното оценяване и неумението да се задават въпроси обикновено блокират работата,
- има разлика в продуктивността както в различните часове на деня, така и при различен брой на участниците в груповата работа,
- след по-продължителна съвместна работа обикновено се появяват междуличностни напрежения, свързани с умората,

- при съвместно решаване на работни задачи в продължение на няколко дни емоционалната привързаност и чувството за съпричастност към групата се утвърждават,
- продуктивността достига връхната си точка, когато екипите работят в малки групи (от 4 до 8 души). Тогава са възможни и обсъждане на по-голям брой проблеми за по-малко време.

Практиката в българския политически живот показва, че опитът за работа в малки групи се практикува изключително рядко. Всички сме се сблъскали с неефективната практика, при която събрани на едно място форуми от 50, от 150, че дори и от 750 души се стреми да обсъди, реши и редактира всеки проблем, вместо да се раздели на групи (от 4 до 8, а е възможно и по 20 души) и после всяка група да представи в пленарна сесия резултатите от дейността си.

Обикновено, при структурирана съвместна работа, освен емоционалните взаимоотношения и нагласи, се поражда и типични поведенчески роли в дискусиите и в различните спогелания и изказвания. Политическият експерт, политикът е длъжен да знае какво е възможното поведение в групата, да го очаква и да е готов да реагира, без реакцията му да пречи на съвместната работа.

Съвместната работа в група обикновено предопределя или прегрешава онова, което индивидът прави. Така групата като обективен и външен фактор по собствен начин противостои на пълната лична свобода. В същото време – за повечето хора тази „власт“ на групата изглежда лесно поносима. Защо е така? Социално-психологическите отговори на този въпрос могат да бъдат различни, но първият е, че през по-голямата част от времето отделните индивиди желаят точно това, което се изисква от тях.

Друг отговор пряко ни отвежда към темата за социалните и груповите роли на личността. Терминът роля е зает от театъра и го отнасяме до набор от поведения, които имат социално обусловени функции и са съобразени с общоприети норми. Ролите съществуват независимо от хората, които ги „изграят“. Може да се каже, че те служат за мост между личността и обществото, между индивида и групата.

Ралф Линтън през 1936 г. дефинира социалните роли като динамичен аспект на социалния статус на индивида, т.е. социалната роля се разбира като реализация на изпълнението на правилата и задълженията, съобразно социалния статус. Популярното определение на Бигъл и Томас от 1966 г. гласи, че ролята е позиция, заемана от личността в социалните отношения. С други думи понятието социална роля можем



да определим като определен начин на поведение, очакван от всеки, който заема дадена позиция в обществото. По-различна е ситуацията, свързана с груповите роли (с ролите, които заемата хората в групите, в които работят заедно).

Те са обикновено два вида:

- Инструментални, ориентирани към задачата роли, насочени към решаването ѝ;
- Експресивни, защитни роли, които гържат негативните емоции под контрол.

Групата функционира добре, когато участниците изпълняват позитивни роли, насочени към изпълнение на груповата цел.

Различните участници в групата имат различна мотивация при избора на съответна роля.

### **1. Групови роли, насочени към изпълнение на задачи:**

- инициира се формулиране на проблеми, методи за решаването им, целите и процедурите, които ще се следват, както и движение на групата по начертания план за действие;
- информационна роля – търсят се факти, мнения за проблема;
- ценностна – търси се израз на чувства и мнения, оценки и ценности, за да се разбере кои са най-важни за групата;
- комуникационна – групата дава идеи, предложения и споделя опит;
- изясняваща – илюстрира, допълва, споделя позиции;
- координираща роля;
- оценяваща – стандартите се изработват на основата на груповите решения;
- консенсусна – изработва се съгласие.

### **2. Роли, ориентирани към подкрепа на поведение:**

- окуражава;
- запазване на групата;
- хармонизация на действията;
- изработване на компромис – когато се допусне грешка от даден член;

### **3. Роли, поддържащи Аз-ът на отделните участници:**

- блокаж – когато се изразява несъгласие с групата;
- агресивност – механизми за намаляването ѝ;
- признание – механизми за оценка на членовете;

- алиенация – механизми за намаляване ефекта на отчуждение от групата;
- доминация – механизми за предотвратяване на насилието;
- цинизъм – механизми за намаляването му;
- симпатия, съжаление, помощ;
- възможност за печистване – самоизповядване.

Основните функции на ролята са социалната, личностната и трудовата. Социалната е насочена към поддържане на междуличностните отношения в групата. От нея зависят наблюдението над груповите процеси и груповата динамика, стандартизацията, съгласуването, правенето на компромиси, както и снемането на напрежението, хармонизирането на отношенията, подпомагането на комуникацията, изграждането на доверие. Личностната функция влиза в идентичността на индивида, взаимодейства с потребностите и мотивите му и той работи за своя Аз. Трудовата функция е свързана с организацията и управлението на труда, на дейността на всяка личност.

Обект на политическия мандижмънт са и трите функции на ролите, проявявани сред групи от хора, но първото задължително условие е да се познава и владее социалната функция на ролите.

*Най-често срещаните групови роли са:*

- *Инициатор* – участник, който по-често от другите предлага нови решения и идеи.
- *Продължител* – подема новите инициативи, развива ги, помага да продължава веднъж започнатата работа.
- *Търсач на информация* – често задава въпроси, търси информация за това, което трябва да се направи.
- *Даващ информация* – отговаря на въпросите на търсещите информация.
- *Координатор* – координира действията на различните членове на групата.
- *Оценяващ* – оценява действията на другите членове в групата, както и положението в групата.
- *Стимулиращ* – стимулира и кара другите да работят, оказва подкрепа на негодни чувстващите се участници.
- *Хармонизатор* – гледа всички да участват еднакво в груповия живот, опитва се да заглади конфликтите и противоречията, възникващи по време на работата.
- *Пазач на принципите* – обръща внимание, когато някой в групата не спазва възприетите принципи и правила на работа.

- *Блокиращ* – противопоставя се на груповите инициативи, подлага на съмнение това, което групата търси.
- *Търсещ признание* – независимо от това, което става в групата, иска да привлече вниманието върху себе си, да заинтересува със собствената си личност.
- *Доминиращ* – не дава на другите да вземат гумата, старее се да бъде начело на групата.
- *Отбягващ* – не възприема груповите инициативи, отбягва включването в груповите задачи, старее се да бъде настрана.

Тези роли не са предварително определени или формулирани, а се пораждат от само себе си във всеки процес на групова работа. Най-често един участник приема две или повече роли, а не само една, но една винаги доминира в определен момент от работата на групата.

Играенето на роли и изграждането на идентичности са процеси, които по правило са неосъзнати и непланирани – почти автоматични. Това се налага от психологическата необходимост за съгласуваност на представата за себе си. Ролите не представляват статичен сбор от победения, а преминават през продължителна и продължаваща житейска фаза на изграждане на ролите. Неопределеността на ролята води до емоционални реакции на напращане и безсилие, ниска удовлетвореност от работата и ниско самочувствие. Когато очакванията за ролите надвишават капацитета от способности на личността да ги посрещне, обикновено се създават условия за ролево претоварване.

## 2.1.2. Типове поведение в груповата работа

В резултата на различни ролеви проблеми и дисбаланси в процеса на групова работа са възможни и различни типове поведения в процеса на общуване. От практическа полза за политическия експерт ще бъде да знае примерите за най-често срещаните реакции спрямо изказванията на партньора в групата, както и най-често срещаните форми на споделяне на собствени преживявания от различните участници.

*Реакции спрямо изказванията на партньора:*

- *Пренебрегване* – свързано е със стремежа да се запазят собствените възгледи. Съдържанието на изказванията на партньора не се взема предвид, заобикаля се или се изопачава съзнателно. Не се отразява емоционалното му състояние. Възможни са уж разбиращи реакции, например: „Аз разбирам твоите трудности, но...“

(често с банални фрази и клишета).

- Подпитване – чрез серия от въпроси се загава и манипулира посоката на изказване на партньора, като собствените намерения и цели остават скрити.
- Агресивно реагиране – чрез демонстриране на възбуда, обига, ярост, не се дава възможност на партньора да довърши изказването си. Не се засягат (обсъждат) неговите аргументи, а се атакува цялостната личност или нейни страни.
- Изслушване и отразяване на изказването със свои думи (перифраза) – с кимане, кратки доуточняващи въпроси или бележки се показва, че е налична готовност да се изслуша партньора. Повтарят се съществени елементи от изказването, като се отразяват и личните позиции на партньора, например: „Ти твърдиш, че ...“  
„Ти си на мнение, че ...“
- Отразяване на емоционалното състояние на партньора – ясно и непредубедено се отразява моментното състояние на партньора и възможните причини за него.
- Задълбочаване и доразвиване на изказването – по-нататъшно развиване на мислите на партньора, като се включват нови аспекти, за да се стигне до „Аха-преживяване“ у него.

В първите три случая сме свидетели на реакции, които затрудняват съвместната работа в групата, а в следващите три обратно – на реакции, улесняващи съвместната работа.

*Споделяне на собствените преживявания:*

- Прикриващо споделяне – собственото емоционално състояние се прикрива. Съдържанието на словесния изказ и телесния израз (мимика, жест и т.н.) си противоречат.
- Нападащо (санкциониращо) споделяне – чрез словесни атаки и емоционални реакции се правят опити за унизяване на партньора. Към него се числи и демонстрацията на безпомощност, целяща оказване на натиск.
- Съобщаващо споделяне – дава се конкретна и непредубедена информация за собственото емоционално състояние. Вербалният изказ и невербалният израз не си противоречат.
- Търсещо споделяне – целенасочено се търсят противоречията, довели до промяна в настроението, в самочувствието, до нарастване на напрежението. Не само се съобщава собственото емоционално състояние, но се търсят и причините за него, например:

„Чувствам се безпомощен и няма да свършим работа, защото ми се струва, че целите ни са различни и трудно ще се съчетаят“.

**И при изброените видове споделяния първите две практики затрудняват работата, а вторите две – я улесняват.**

Всеки човек изпълнява повече от една социална или групова роля. Целият набор от роли, които личността играе в определено време конструира ролевия репертоар. Самият факт, че личността притежава повече от една роля сам по себе си е проблематичен. Благоприятният изход е т. нар. хармоничност на ролите. Това е състояние, при което ролите се допълват, което позволява на партньорите във взаимоотношенията да идентифицират себе си и другите коректно, прецизно да встъпват в очакваните роли и да ги играят по подходящ начин. Такава хармоничност се постига при формирането на екип.

## *2.2. Работа в екип*

### **2.2.1. Екипът в политиката и неговите предимства**

През последните години все повече нараства интересът към проблема за прилагане на принципа на екипността в различните дейности. Няма обществена организация, в която да не се разбира, че успешното прилагане на този принцип значително повишава ефективността и подобрява качеството на работата.

Това се отнася с особена сила за политическата дейност. Политиката е колективно занимание. То може да има ефект само тогава, когато с него се ангажират максимален брой участници. Политическата работа по принцип е обречена на неуспех, ако не се организира на основата на професионализма и на възможно най-доброто използване на уменията на всеки един от участниците.

Работата в екип е част от демократичната политическа култура. Всички сме убедени, че прилагането на принципа на екипността в организацията на работата води до по-добър резултат. Но същевременно всеки един от нас знае, че на практика в нашата всекидневна работа желанията и реалностите често се разминават. Екипността в работата често се подменя от йерархичност, от силово налагане на

мнения и решения от по-висшестоящите, от самоинициативност на отделни членове на ръководството. Зачитането на мненията на другите и взаимоуважението се изместват от пренебрежително отношение и посегателства срещу личността на останалите. Това крие много опасности за политическата дейност. То не само понижава качеството на работата в съответната структура, но води и до сериозни разочарования и дори до „бягство“ от политиката като такава.

Причините за нарушаване на принципа на екипността в политическата работа са били предмет на дългогодишни изследвания в различни сфери на науката – психологията, социологията, политологията. Нашата задача е да се занимаем по-конкретно с една от тези причини – човекът, неговата различност, неговата индивидуалност. Всеки човек има свой индивидуален възглед за света и за действителността. На негова база той формулира различни мнения и решения. Всеки човек има свои силни и слаби страни, които му позволяват, или пречат, да наблюдава и оценява хора и събития, да взема решения и да се вписва в заобикалящата го среда. Тези личностни качества и характеристики обаче често са причина за възникване на напрежения във всекидневната работа, затрудняват процеса на вземане на колективни решения и дори могат да доведат до блокиране работата на съответната организационна структура.

Осъзнаването на това обаче не може да бъде основателна причина за пренебрегване на необходимостта от работа в екип в съвременните условия. Напротив. Точно тази характеристика на индивида дава шанс на организацията да оценява реалностите, такива, каквито те са в действителност – в тяхната комплексност, противоречивост и многообразие. А само на тази основа днес е възможно да се вземат сериозни решения в политиката и да се търсят нестандартни отговори на новите предизвикателства.

Политическата дейност е дейност в реални, а не в измислени ситуации. Във всекидневната си работа ние нямаме възможност да работим в „идеални екипи“. Екипите, които се формират за извършване на една или друга конкретна дейност, както и екипите, които ръководят цялостната дейност на организацията в периода на съответния мандат, в повечето случаи не зависят от волята и желанията на участниците. Но те са израз на общата им воля и желание да се работи в името на определени цели. Именно общият интерес е този общ знаменател, който трябва да обедини и насочи индивидуалните способности на всеки участник в екипа.

Ние ще работим като екип, ако съумеем да действаме в една посока, да впишем всички свои умения в общите усилия на организацията и същевременно запазим своята индивидуалност.

В по-нататъшната си работа по темата ще се опитаме да открием своите силни и слаби страни, да дефинираме някои основни правила за работа в екип и да обосноваем модел за решаване на проблеми на основата на екипния принцип.

**Екипът** е трансформирана относително постоянна група от хора, организирани в роли за постигане на споделена работна задача.

Екипът, както може да бъде себеизграден от група хора събрани от общи интереси или дейности, така може и да бъде сформиран от човек, който намира съмишленици за разрешаване на обща задача.

За разлика от групата, екипът е по-структурирано начинание – участниците в екипа си поставят обща работна задача, разпределят роли и функции, определят рамките на приемливото поведение, излъчват лидерство и регулярно време за срещи. В този смисъл те са по-устойчиви във времето.

В по-широк план екипът представлява:

- малка група от хора работещи по споделена задача съобразно компетентността, която имат;
- среда за човешки обмен, подпомагаща поемането на отговорност на професионалистите и мисленето им;
- работно пространство в което участниците могат да изпълняват различни функции и роли;
- среда, която толерира различието и богатството от гледни точки;
- механизъм за обмяна на идеи с цел постигане на работната задача с минимални усилия и максимална ефективност.

Работата в екип има няколко **функции** и предимства:

- социална функция – поражда обмен на идеи, отваря възможност за участие, предпоставка е за отношения на доверие и удовлетвореност. На личностно ниво екипността удовлетворява потребността от общуване и управление на несигурността.
- работна функция – дава яснота за цялата картина на работните отношения, предпоставка е за по-добри резултати, по-добро управление, по-ефективен контрол. На личностно ниво удовлетворява потребността от принадлежност и изява.

- икономическа – дава възможност човек да влезе в ролята, най-подходяща за неговата компетентност, да се оптимизира съотношението ресурси/резултати, да се работи по-качествено. На личностно ниво удовлетворява потребността от себедоказване и сигурност.

Присъствието на човек в група или екип е изтъкано от противоречия. От една страна ние сме индивиди, които се стремят към лично благополучие, но от друга единствения начин това да се случи е да получим признанието на другите. Именно затова се стремим да работим в група или екип, но от друга страна се опитваме да наложим себе си, чрез прокарване на собствените си идеи като групови. Един от начините подобна конкурентност да се управлява е регулирането на отношенията чрез споделени правила, роли, граници на отношения и форми на лидерство.

### **Участваме в екипа със своите силни и слаби страни**

Очевидно е, че за работата в екип са необходими определени качества. Всеки от нас обаче ги притежава в различна степен.

Всеки индивид е различен. Всеки има своите силни и слаби страни. В екипа той участва както със своите умения, така и с недостатъците си. Предпоставка за добра екипна работа е както готовността на всеки участник съзнателно и целенасочено да използва своите предимства, така и способността му да се самоусъвършенства, да се учи от другите и да развива собствената си личност. Необходимо условие е също така и да се познават и зачитат достойнствата на останалите членове, да се проявява търпимост и разбиране към техните слабости и недостатъци.

Опитът от работа в екипи ни показва, че с някои членове на екипа може да се работи много лесно. Разбираме се с половин дума или с поглед, не губим време за дълги обсъждания и обяснения. С други обаче просто едва се понасяме. Не можем да търпим техния начин на работа, макар че съзнаваме, че без тях не може.

С подобни ситуации се сблъскваме често във всекидневната си политическа дейност. Страдаме от неразбирането и пренебрежителното отношение на другите към нас. Не можем да вникнем в техните гледни точки. Взаимно се изнервяме. Дори започваме да избягваме хората, които не мислят като нас. Какъв е резултатът – естествено от това страда работата на целия екип.

Затова е необходимо, преди да се включим в каквато и да било дейност, която изисква работа в екип, да си дадем ясна сметка, че трябва



ва да се съобразяваме с правилата, да зачитаме личността на останалите и да правим усилия за взаимодействие и сътрудничество. Наред с това е необходимо добре да познаваме своите слаби и силни страни, за да можем да дадем максималното от себе си за по-доброто качество на работата в екипа.

*Познато ли ви е това?*

Участвате в заседание и непрекъснато се гразните, че се нарушава дневният ред, че въпросите не се обсъждат изчерпателно и по същество, че заседанието продължава прекалено дълго време и постепенно се превръща в говорилня. Не се стига и до конкретно решение. Накрая не издържате, избухвате и казвате, че няма никакъв смисъл да се работи по подобен начин. Другите ви казват, че сте педант и букволюб. След цялата тази разправа вие нямате никакво желание да участвате повече в каквато и да било организационна работа, защото сте се убедили, че с тези хора не може сериозно да се работи. Защо да си губите времето и да си късате нервите, когато сте наясно, че на подобни сбирки се говорят само празни приказки и не могат въобще да се вземат решения.

*Или пък това?*

Трябва да отидете на заседание, но предварително си знаете, че пак няма да можете да ги издържите. Тоя скучен и дълъг дневен ред! Това непрекъснато задълбаване в цифри, дати, разходи, приходи. И хората, дето си мислят, че колкото повече ви засипват с подробности, толкова повече работа вършат. Просто не можете да ги понасяте. Как не разбират, че ако продължават така, нищо не може да се промени? Не виждат ли новите възможности и перспективи? Защо не потърсят нови идеи?

Когато участваме със своите силни страни, ние възприемаме това като напълно естествено. Не се налага да се насилваме, нито пък да бъдем различни от това, което сме. Когато обаче трябва да вършим дейности, които не са ни обичайни и дори са ни чужди на природата, то тогава това е истинско мъчение. А и работата не печели, макар че добросъвестно се стараем да я свършим добре. Защо обаче са необходими всичките тези усилия, когато в екипа може да се включи човек, който по силата на природните си дадености може да извърши тази работа по-добре и по-бързо?

Едно от най-важните предварителни условия за работа в екип е всеки от участниците да познава себе си и да знае предимствата и не-

гостатъците на другите.

Има много начини да се постигне това. В нашата работа ще се спрем по-подробно само на един от тях, които през последните години най-често се прилага в подобни форми на работа в Америка и Европа.

### 2.2.2. Индикаторът Майерс-Бригс

Индикаторът Майерс-Бригс използва тестове за определяне на качества на индивида, на неговия тип. Той е разработен през 30-години в САЩ от Изабел Майерс и Катрин Майерс-Бригс и се базира на теорията на Карл Густав Юнг. В Европа се прилага със своя специфична версия от началото на 90-те години. Той предлага много богат, сложен и динамичен инструментариум за характеризирани на личностния потенциал и точно поради това му качество широко се използва в различни сфери на приложната наука. Чрез този индикатор могат да се установят предпочитанията и нагласите на всеки човек, които погсъзнателно направляват неговите действия. Изходен пункт е разбирането за различията между хората и за необходимостта да се научим да познаваме и зачитаме по-добре другите. За конкретните цели на този вид обучение той се прилага в съкратен и модифициран вариант.

Защо за работата в екип е необходимо да се борава с този индикатор? Защото, чрез него могат да се установят естествените склонности на всеки член, за да може максимално ефективно да се използват за постигане на общите цели. Може да се открият слабите страни на участниците и да се помисли да се компенсират, за да не пострада работата. Това позволява да се оптимизира разпределението на функциите в екипа, да се осъзнаят и да се използват целенасочено плюсовете и минусите му.

Необходими са още няколко предварителни думи, преди да пристъпим към използване на тази техника. Индикаторът Майерс-Бригс установява предпочитанията към определен вид дейност. Това не означава обаче, че човек не може да прави и друго. Напротив. Може да работи всякаква работа, но качеството ѝ няма да е на същото равнище, както, когато се занимава с предпочитаната дейност.

Как да дадем отговор на въпроса **какъв тип съм**. За тази цел с помощта на подвъпроси се формулират съответните предпочитания в различни ситуации. Така се определят четири основни категории, с които борава индикаторът Майерс-Бригс и се откроява типът на всеки един от участниците. За целта се използват международно приетите обозначения – E-I (extraversion – introversion); S-N (sensing – intuition); T-

F(thinking – feeling); J-P (judging – perceiving).

Хората реагират по различен начин в дадената ситуация. Те отговарят и по различен начин на четирите основни типа въпроси, на които се базира индикаторът:

- **Откъде се зареждам с енергия? (Е – I тип)**
- **Как възприемам света? (S – N тип)**
- **Как вземам решения? (Т и F – тип)**
- **Какъв е моят предпочитан стил на живот? (J и P – тип)**

**Откъде се зареждам с енергия? – Е – I тип**

Гледам ли на групите хора като на източник на енергия?

Лесно ли влизам в контакт с непознати?

Самотен ли съм, ако не съм с хора?

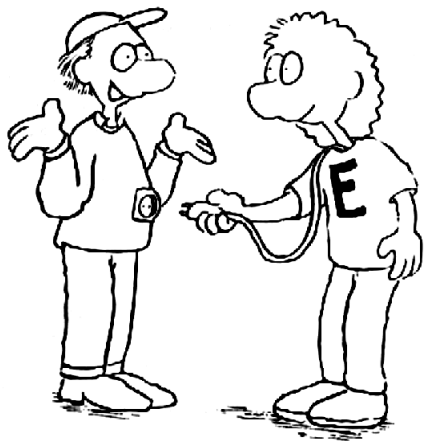
**Или**

Самотата източник ли е на енергия за Вас?

Трудно ли се запознавате?

Предпочитате ли вътрешния си свят?

А ето как би могло да изглежда това нагледно.



*Получава енергия от други*



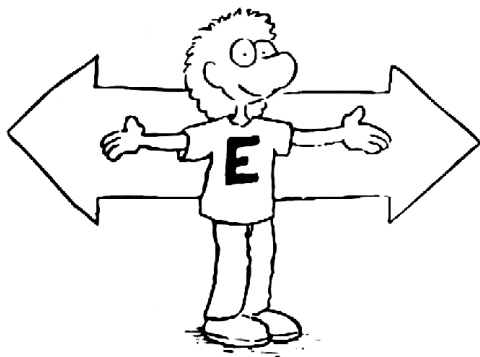
*Зарежда се от вътрешни източници*



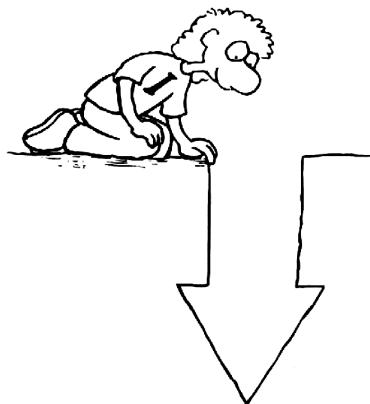
*Нуждае се от контакти*



*Разчита на вътрешния си свят*



*Търси, нуждае се и дава ширина*



*Търси, нуждае се и дава дълбочина*

**Как възприемам света? – S – N тип**

Гледате ли на света откъм неговата прагматична страна?  
Може ли добре да помните данни; имате ли доверие във фактите?

Опирате ли се на собствения си опит?

Реалисти ли сте; живеете ли в действителността?

Държите ли на детайлите и подробностите?

**Или**

Гледате ли на света по-скоро идеалистично?

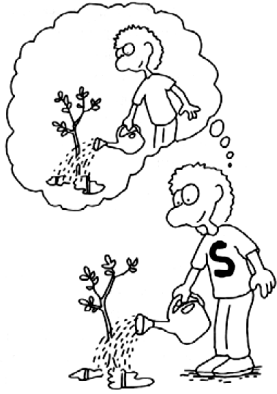
Съобразявате ли се с взаимовръзките и взаимозависимостите  
между нещата и явленията?

Доверявате ли се на Вашите предчувствия?

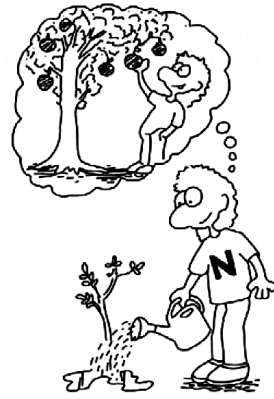
Харесвате ли метафорите и картинните описания?

Гледате ли нещата в перспектива?

Нека сега отново хвърлим поглед на нагледното изображение.



*Живее с настоящето*



*Живее с мисълта за бъдното*



*Разчита на указания, забелязва  
детайлите*



*Следва интуицията си*



*Върви последователно  
от началото до края*



*Започва от някъде и прескача етапи*

**Как вземам решения? – Т и F – тип**

На какво се базират решенията, които вземате – на обективна, логична и делова оценка на обстоятелствата?

Вземате ли решения с главата си?

Търсите ли истината?

Вашата сила в анализа ли е?

Показвате ли открито Вашите чувства?

**Или**

Вземате ли решенията на основа на личните си разсъждения и ценностни ориентации и представи?

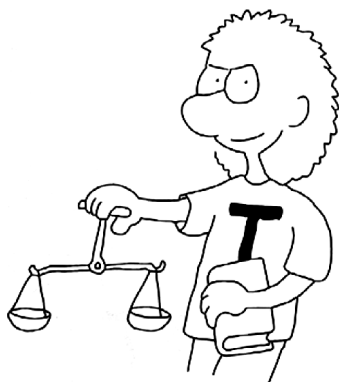
Вземате ли решения по нюх?

Стремите ли се към хармония във взаимоотношенията?

Имате ли добър усет за хората?

Силен ли е интересът към другите?

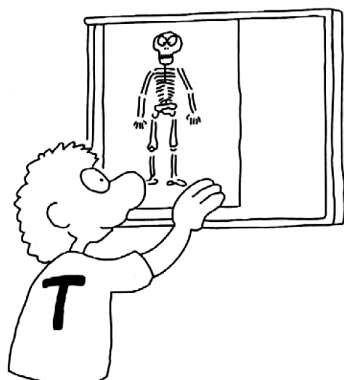
Нека да видим и нагледното изображение.



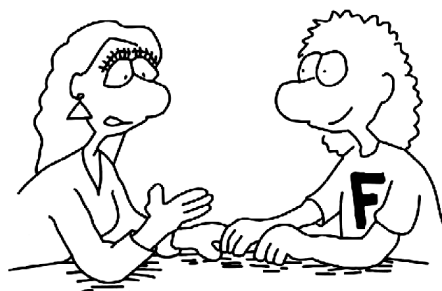
*Търси справедливост и истина*



*Търси хармония в отношенията*



*Умее да анализира*



*Умее да разбира хората*



*Изхожда от логиката*



*Изхожда от собствените си убеждения*

**Какъв е моят предпочитан стил на живот? – J и P – тип**

Чувствате ли необходимост от завършеност на нещата?  
С удоволствие ли работите с твърди срокове?  
Чувствате ли удовлетвореност, когато давършите дадена работа?  
Давате ли си почивка чак, когато дадената работа е свършена?  
Интересува ли Ви резултата от работата?

**Или**

Чувствате ли необходимост от откритост в работата?  
Предпочитате ли ситуации, при които има много възможности за решения? Вземате ли решения само тогава, когато смятате, че разполагате с цялата информация? Когато извършвате определена дейност, интересувате ли се повече от самия процес на работа, а не толкова от крайния ѝ резултат?

Ето и нагледното изображение.



*Обича да завършва нещата*



*Прави му удоволствие самият процес на работа*



Обича реда и рутината



Търси многообразие и промяна



Придържа се към взети решения



Обича изненадите

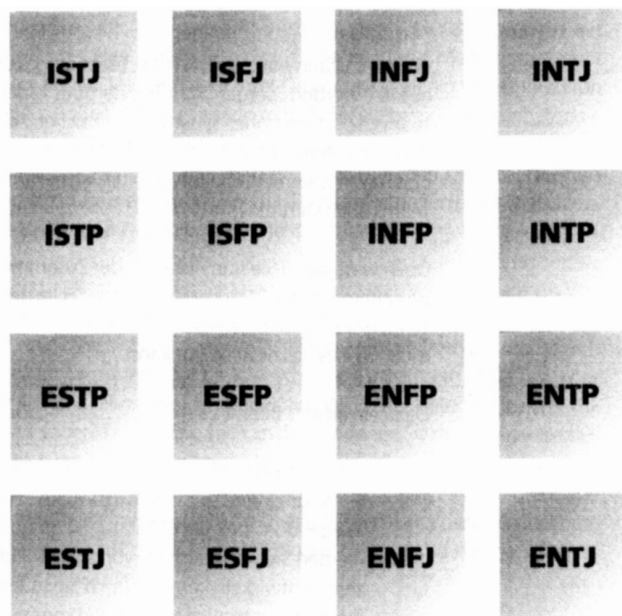
Трябва да се обърне внимание на това, че при установяване на предпочитанията и при открояването на четирите антагонистични типа ние боравихме с много малко въпроси. На практика обаче, когато това се извършва професионално, се работи с около 90 въпроса във всяка отделна група от антагонистичните двойки типове. В разширените школи по политически мениджмънт теста Майерс – Бригс се изучава много прецизно в цялата сложност на формулиране на въпросите и на тяхната интерпретация. В добавка трябва още да се подчертае, че установяването на типовете в реални условия се извършва от специално подготвени професионалисти – психолози. Много често характеристиките на типа са слабо изразени и тяхното установяване изисква доста трудна и прецизна работа.

Прилагането на теста Майерс – Бригс в нашия конкретен случай ни показва, че във всяка група има представители на различни типове. Налице са и различни комбинации от гледна точка на четирите антагонистични групи, за които стана дума по-горе. От 16 възможни комбинации в групата са налице почти всичките варианти.

Нека да погледнем схемата на възможните комбинации.



Схема 14.



Голямото многообразие в комбинациите на различните типове в екипа е много полезно за работата. То дава възможности за анализ на повече гледни точки при обсъждане на проблемите и е гаранция за по-голяма широта на възгледите и подходите, за повече гъвкавост в процеса на вземане на решения. В същото време различието на типовете е натоварено и с много негативи. Често пъти то е източник на конфликти в екипа. Затова е особено важно да се познават добре характеристиките на различните типажу в дадения екип, както и комбинациите им. От това зависи до голяма степен доколко ще съумеем да се справяме в конфликтни ситуации, да ги овладяваме и управляваме.

Често в екипите се наблюдава сблъсък на различни антагонистични типове в екстремални ситуации. Ако в един екип има представени Е и I типове винаги трябва да се има предвид и възможността за възникване на нетърпимост помежду им. Е – типовете не могат да понесат сериозността и задълбочеността на своите антагонисти, не проявяват търпение към начина им на мислене, гразни ги „мудността“ при обсъждането и анализа. И обратното.

N – типовете имат много идеи, могат да предложат различни варианти и концепции, но не могат да организират тяхната реализация. Това е във възможностите на S – типовете. Има един много известен пример в това отношение – братята Дисни. Уолт Дисни е бил N – тип, но неговите идеи са реализирани от брат му Рой, който е бил S – тип.

Характерно за подхода на F – типовете е, че при изразяването на мнение и при формирането на решения изхождат от това, което в момента е важно лично за тях. Те ценят особено хармоничните отношения в екипа. Докато T – типовете не се съобразяват с това гали ще засегнат някого и направо изразяват мнението си. Но те са особено ценни при анализите, тъй като дават загълбочени аргументи и оценки.

J – типовете са по-консервативни. Те гържат на установените традиции, на ритуалите, планират си работата предварително, придържат се към уговорени срокове и трудно се сработват с P – типовете, които с техния фриволен стил на работа им изглеждат ненадеждни и несериозни.

Затова, когато се включваме в даден екип, винаги трябва да си даваме ясна сметка, че ще се налага да работим с хора, които са различни от нас. И предварително трябва да имаме нагласата да бъдем толерантни към тях, да ценим качествата, които те притежават, а ние – не. Особено важно е ръководителят на екипа да познава добре типовете характеристики и да умее да организира работата така, че максимално да се използват силните страни на всички и да не се допусне да се стига до лични вражди и до блокиране на работата на екипа.

Какви практически съвети може да се дадат, за постигане на хармоничност в екипа?

1. Всеки екип трябва да обърне специално внимание на слабите си страни.
2. Към екипа трябва да се привлечат експерти, които с професионалните си умения да подсилят работата.
3. Да се помисли с оглед на бъдеща работа дали не е възможна промяна на някои от членовете на екипа или догълването на екипа с нови членове, притежаващи типови характеристики, различни от тези на досегашните членове на екипа.

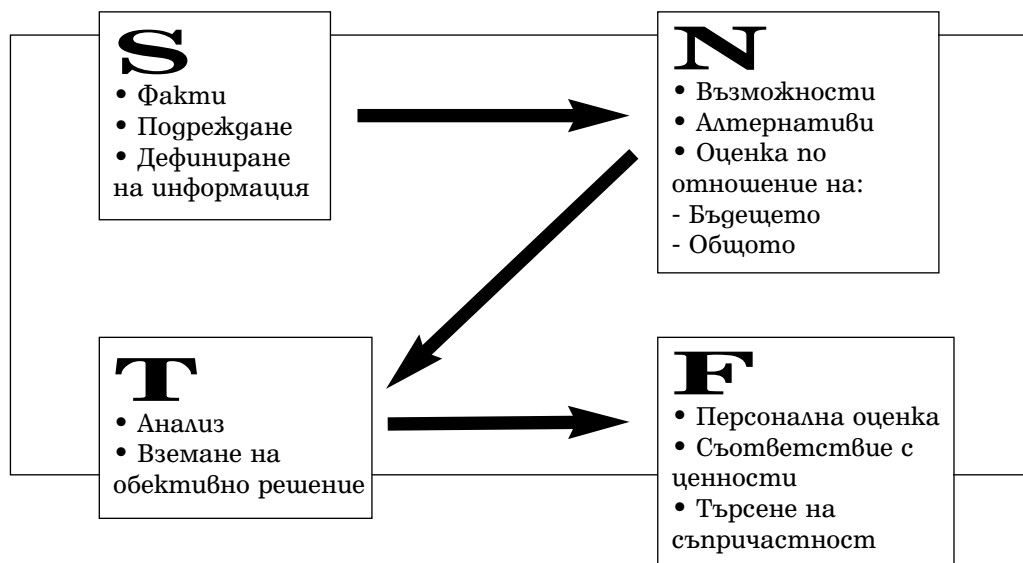
### 2.2.3. Екипно разрешаване на проблем – моделът Z

Когато ни е възложена определена работа, ние винаги се питаме откъде да започнем, как най-добре да я свършим. Този въпрос е въпрос с повишена трудност при работата в екип.

Политическият мениджмънт предлага няколко практически съвета за по-добра организация на работата в екипа. Особено важно е да се придържаме към определена последователност на етапите. Поради

това ще се спрем на няколко необходими предварителни фази в организацията на работата.

Схема 15.



Моделът за екипно разрешаване на проблем се нарича Z, защото последователността на фазите в нагледното изображение може да се представи като буквата Z от латиницата.

### **Първа фаза**

Съберете всички възможни факти и данни, свързани с поставената задача и помислете какви са причините за възникването на проблемите. Защо се е стигнало до дадената ситуация? Какъв е точно проблемът? Каква е била нашата предишна политика по този въпрос, как са реагирали нашите симпатизанти, нашите опоненти, обществеността, медиите? Какъв е досегашният ни опит? Какви хора в екипа са ни нужни, за да дадат отговор на подобни въпроси и да направят анализ и оценка в тази фаза? Най-добре ще се справят членовете на екипа, които притежават характеристиките на S – типа.

### **Втора фаза**

На основата на събраната информация сега трябва да пристъпим към търсене на решения. Добре е, ако на всяка причина потърсим поне две възможни решения, които могат да я премахнат. Необходимо е да се развият нови виждания и идеи. Тук се действа както при мозъчната

атака. Предлагат се най-различни идеи, като се придържаме към правилото, че всичко е възможно. Не са позволени критика, коментари и оценки. Количеството на идеите в случая е по-важно от качеството. Допустими са и „побъркани“ идеи. Желателно е да се открадне идея и да се доразвие. Всички идеи трябва да се записват, защото на следващите етапи на работа те ще бъдат необходими. Най-подходящи за този вид дейност в екипа са хората с характеристиките на N -тип.

### **Трета фаза**

Това е фазата на оценка и анализ. Сега трябва да огледаме всички предложени идеи и да ги съпоставим с реалностите. Чрез кои идеи може да се постигне най-голям политически ефект? Какви са предимствата и недостатъците на всяко от предложените решения? Кои идеи могат да се реализират, кои не? Колко ще струва това? Какви проблеми и трудности могат да възникнат при реализацията? Какви допълнителни действия са необходими и с какво те ще подпомогнат реализацията? На този етап в работата най-активно трябва да се включат членовете на екипа с характеристики на T - тип.

### **Четвърта фаза**

На този етап се преценява как най-добре да се организира изпълнението на избраните идеи. Кои хора и организации трябва да се включат в изпълнението на задачата? Кои са ни партньорите и съюзниците? Каква съпротива можем да срещнем и от кого точно? Как можем да я преодолеем? Как да подходим към отделния човек и гражданин? Тук са необходими качествата на членовете от екипа с F – характеристики.

Важно е да се обърне внимание на една подробност. Фактът, че във всяка от четирите фази най-предпочитани са хората с определени качества, не означава, че останалите членове трябва да бездействат. Независимо, че дейността не им е присъща, те могат и трябва да участват на всички фази на работата. Най-малкото заради това, че с участието си стимулират тези, които според природните си дадености са най-подходящите за този тип дейност.

А и чрез съзнателното си и активно участие ние можем да научим от другите много нови неща, да се тренираме и да развиваме и усъвършенстваме своите умения.

## 2.2.4. Възникване на екипност и роли в екипа

За да се изгради една група като екип е необходим процес на:

- споделяне на целите – т.е. наличие на **договорена работна задача**, заради която екипът се събира.
- подкрепа на участието и изграждане на доверие – т.е. наличие на споделени **принципи на работа и ценности**
- изясняване на задачите и отговорностите – **ясно дефинирани роли и функции**
- организация на участието – **договорени правила, норми, степен на участие и времеви граници**
- изясняване отговорностите и механизмите за вземане на решения – **водене или лидерство**

От гледна точка на формиране на отношения, за да възникне екипът като работещ механизъм е необходимо отделните му членове да се идентифицират с работната му задача, с лидерството и с екипа. Създаването на групова идентичност, която е в основата на екипното функциониране е естествен процес, който в голяма степен се случва от само себе си.

- *идентификация със задача*

Обикновено типът задача, нейната специфика и сложност имат отношение към възможността за създаване на интерес и желание у участниците да станат част от групата. Характеристиките, които имат отношение към подобен процес са компетентността на човека, стремежът му към самоусъвършенстване, ползите които движат неговото участие.

- *идентификация с лидер*

Това е следващото ниво на идентификация към екипа, когато реализацията на работната задача на екипа може да се персонифицира и свърже с активността на определен член на групата. Нещо повече – възможно е участието в даден екип да е основано на желание за свързване с качествата и достойнствата на даден човек. В основата на подобна динамика стои процесът на идеализация, когато човек приписва своя идеал на качествата на определен човек. Това е възможност както хората в екипа да направят съществени приноси за справяне със задачите на екипа, така и отваря възможност за злоупотреба от страна на лидера със зависимостта на членовете от неговата харизма. Доброто развитие е когато авторитетът на лидера се използва за свързване компетентността на хората с работната задача на групата.

- *идентификация с другите*

Това е процесът при който човек започва да възприема задачата на групата на ниво Ние, вместо на ниво Аз. За да се случи подобен процес е необходимо членовете на групата да имат близки разбирания и ценности, както и пространство за участие и приноси, които да бъдат отчитани от групата като цяло. Разбира се това зависи и от начина по който се упражнява лидерството в групата.

От формална гледна точка според Б.В. Тъкман и М.А.К. Дженсън изграждането на екип преминава през няколко **фази**:

- **формиране** на екипа – хората са несигурни и пасивни, очакват изясняване на целите, търсят сигурност, избягват конфликтите, продуктивността е ниска. Този етап се характеризира с това, че поведението на членовете на групата се обляга на миналото. Игралите може би са несигурни защо са тук и ще избягват сериозните въпроси и изразяването на чувствата си. Очакват ръководство и напътствия от лидера на групата, опитват се да избягват противоречията и да запазват сигурността. Продуктивността на екипа на този етап е ниска.
- **щурмуване** на задачите – групата заработва, целта се изяснява, хората влизат в конкуренция и диалог, налице са опити за гоминация, търсят се подходи за решение на проблема. На този етап конфликтите и конкуренцията излизат на повърхността на екипа. Някои играчи може да са настроени враждебно или отбранително. Екипът се опитва да намери пътя за изпълнение на задачата, за която е създаден, въпреки че може да съществуват сериозни разногласия за задачите и целите му. Конfliktите произтичат от опитите на някои от играчите да доминират в групата, докато останалите запазват мълчание. За да излезе от фазата на щурмуване, екипът трябва да развие нагласа за решаване на проблемите. Продуктивността на този етап е все още ниска.
- **нормиране** – групата търси посоката за управление на участието, някои хора започват да се обединяват около индивидуално мнение, налице е интензивен диалог, хората се чувстват по-сигурни и комуникират по-автентично, интензивно се обменя информация, изследват се възможни решения, изработват се определени норми на поведение, продуктивността се увеличава. В този етап екипът се обединява. Постигнато е съгласие по целите и задачите и играчите са ги приели като свои. Тази фаза се отличава с признаване на приноса на индивидуалните членове, на изграждане-

то на общността и нейната спойка. Играчите споделят чувствата си, разговарят и дават обратна връзка, поддържат атмосферата на сигурност, която вече е създадена. Развиват се компетентността и самочувствието на екипа. Главната задача на този етап е обмяната на информация между членовете и изследването на възможните решения. Продуктивността на този етап е от умерена до висока.

- **изпълнение** – налице е екипен дух, хората работят по задачите, предлагат се идеи и се експериментират с решения, ясно се разграничават определени роли, хората са взаимозависими. В този момент, идентичността на екипа е постигната и духът на играчите е висок. Те са ориентирани както към задачата, така и към другите играчи. Членовете на екипа се организират по много гъвкави начини, правят нововъведения и експериментират с решенията. Ако екипът достигне този етап, а не всички го постигат, тогава капацитетът, обхватът или дълбочината на личностните взаимоотношения, стават наистина взаимозависими. Продуктивността на този етап е много висока.
- **оттегляне** – хората постигат съгласие, че целта е постигната, правят равносметка, оценяват постиженията – индивидуални и групови, възможно е екипът да се разпусне или да се трансформира в организация.

Не всички групи успяват да преминават през тези етапи. Някои не успяват да постигнат споделеност на задачата си, някои членове отказват да работят с другите по посока на обявената задача, някои групи се изкушават да работят основно по правилата на отношенията и загърбват договорената си работна задача, четвърти потъват в предимно емоционални отношения, пети подменят основната си работна задача с такава, която е удобна за членовете на групата и др. Целта на подобни „защитни“ стратегии е хората в групата да се спасят от несигурността и трудността свързана с постигането на работната задача, както и от тревогите свързани с конкуренцията, взаимодействието или противопоставянето.

### ***Видове роли в екипа***

Както и в групата, така и при функционирането на екипа, всеки индивид изпълнява своя роли и роли.

И групи – в зависимост от големината на екипа, личностните особености, типа задача, компетентност на хората и др.

1. От формална гледна точка:

- водещ
- протоколчик
- участници
- лидер и т.н.

2. Себепородени в естествения процес на развитие на екипа

- генератор на идеи – асоциативен и креативен
- практик – свързва идеите с реалността
- координатор – свързва целите с процесите
- стратег – обединява идеи, цели и ресурси в общи проекти
- наблюдател – пасивен участник, изпълнител
- оценител – анализира чужди приноси
- изпълнител – ангажиран с изпълнението
- специалист – анализатор, експерт
- скептик – търси проблеми и негативи

Таблица 3.

**ВИДОВЕ РОЛИ В ЕКИП (в екипа на Меритум Белбин)**

<b>Роля</b>	<b>Особености</b>	<b>Положителни качества</b>	<b>Допустими слабости</b>
<b>Растение</b> <i>Генератор на идеи</i>	Индивидуалисти, сериозни	Гении, с въображение, интелект, познание, решават трудни проблеми	Витаят из облаците, не обръщат внимание на практическите детайли или протокола
<b>Проучвател на ресурси</b> <i>Развива идеи и ги свързва с възможностите на средата</i>	Екстровеъртни, ентузиастични, любопитни, комуникативни	Полезни връзки, нови възможности, знаят къде са ресурсите и как да се осигурят	Бързо губят интерес, прекалени оптимисти, безкритичност
<b>Координатор</b> <i>Фокусиран върху</i>	Кротки, уверени в себе си, с чувство	Ясно съзнание за цели, коректно	Не са гении и творци



<i>целите и върху процеса</i>	за контрол, дисциплинирани	отношение, без предрасъдъци	
<b>Оформител</b> <i>Обединява идеи, цели и ресурси в общи проекти</i>	Много напрегнати, бързи, динамични	Прегриемчивост, предизвикателство към инерцията и неефективността	Погдават се на провокации, разгразнителни, нетърпеливи нараняват чувства
<b>Наблюдател/оценител</b> <i>Безпристрастен анализ на чуждите идеи</i>	Трезвомислещи, неемоционални, благоразумни	Преценка, дискретност, твърдоглавие	Липса на ентузиазъм, трудна мотивация, студенокръвни
<b>Масовик</b> <i>Социално ориентирани, дипломати</i>	Популярни, незаплашващи, мотивиращи, разпознаващи емоции	Хармонизиращи, решават конфликти, лоялни към екипа	Липса на динамизъм, нерешителност, неконкурентност
<b>Изпълнител</b> – <i>ред, бюджети, програми</i>	Консервативни, съзнателни, предсказуеми	Организационни качества, здрав разум, трудолюбиви, дисциплинирани	Липса на гъвкавост, съпротива към новото и промяната
<b>Довършител</b> <i>Изпълва детайлите</i>	Старателни, подредени, съзнателни, нетърпеливи	Перфекционисти, гържат на обещанията	Излишна тревожност, дребнавост, отказ от лидерство
<b>Експерт</b> – <i>прецизна експертност в тясна специалност</i>	Прегани, самостоятелни, целенасочени	Доставчици на знания и умения	Тесен фронт, не виждат цялата картина

## 2.2.5. Пет формули на успеха за работата в екип

Във всеки екип е необходимо да се създадат предпоставки и условия за добра съвместна работа. Предлагаме пет правила за ефективна работа в екип.

Няколко думи за всяко от тези правила.

### 1. Изяснете си целта

Преди да пристъпим към определена работа ние трябва да знаем каква е нашата цел. Затова в екипа е необходимо да се дефинира точна и ясна цел, която да се възприема от всички. Съществуват няколко общи изисквания, с които трябва да се съобразяваме при дефинирането на своята цел:

- целта трябва да бъде формулирана позитивно;
- тя трябва да е реалистична и постижима;
- тя трябва да се възприема от всички;
- участниците в екипа трябва да имат възможност да влияят върху процеса на нейната реализация;
- трябва да се установи кой е критерият за измерване на постигането на целта и да се гарантира прозрачност при отчитането;
- целта трябва да се формулира в настоящето;
- целта трябва да се разбие на подцели, които да се подредят в съответната йерархия.

### 2. Установете правилата за работа в екипа

Всеки екип сам установява правилата на своята работа. Разбира се, тук не става дума да се измислят някакви съвършено нови изисквания, а по-скоро за уточняване на конкретните рамкови условия, в които ще се работи. За целта всеки от участниците трябва предварително да е наясно с личната си мотивация, с изискванията си към другите и не на последно място със задълженията, които е готов да поеме. Когато се включваме в даден екип ние честно трябва да си отговорим на такива въпроси като – готови ли сме да работим открито с останалите членове; зачитаме ли тяхното мнение; можем ли да работим конструктивно и с поглед към бъдещето; можем ли да поемем рискове и грехи. Нашето участие в екипа ще е полезно, ако съзнателно и активно работим в името на общата цел.

Правилата могат да бъдат писани, или неписани, но всички членове на екипа трябва да са наясно с тях. Ето няколко примерни правила,

които могат да допринесат за по-добрата работа на екипа:

- всяко мнение е важно;
- всеки поема определено задължение;
- всеки получава подкрепа от страна на екипа;
- грешките не са неизбежни, но ние трябва да се учим от тях;
- да се изслушваме взаимно;
- да говорим кратко и ясно.

Важно е не само да обсъдим и приемем правилата на своята работа, но и на практика да ги спазваме. Добре е, когато екипът излъчи един водач или ръководител, който да поеме отговорност за организацията на работата и да следи за спазването на правилата. Можем предварително да се договорим както за правата и задълженията на този ръководител, така и за продължителността на мандата му. Спокойно можем да се откажем от един постоянен ръководител на екипа, но тогава всеки от членовете на ротационен принцип трябва да изпълнява и тази функция.

За работата на ръководителя на екипа са валидни няколко правила:

- той трябва да е най-добрият слушател;
- той трябва да стимулира активното слушане и да насочва дискусията към същественото;
- трябва да изяснява проблемите и да предотвратява конфликти;
- трябва да определя климата на работа и да мотивира участниците;
- трябва да умее да разпределя задачите и да търси отговорност за тяхното изпълнение;
- трябва да поддържа контакт с всеки член на екипа и да подпомага сътрудничеството между членовете;
- трябва да създава усещане сред членовете, че работата на всеки от тях е важна и мнението му е от значение за формирането на позиции и решения.

### **3. Разпределете си работата**

Това е особено важно при планирането. Ако екипът е формиран за решаване на задачи от по-дългосрочно естество, тогава членовете трябва да си разпределят функциите. Всеки трябва да си поеме ресора, да си създаде помощни структури, да привлече експерти и да организира работата си като постоянна и рутинна дейност.

На друг принцип се разпределя работата в екипите, създадени за изпълнение на конкретна задача. В тях е особено важно съгласуването на действията на членовете, както и ролята на ръководителя, който от своя страна трябва да създаде условия за максимално използване на

възможностите и уменията на всеки.

Разпределението на работата в екипа има и още един аспект. Става дума за конкретното планиране на заседанията и обсъжданията на екипа. Тук от особено важно значение е уменията да се разработи и предложи дневния ред, да се определят докладчиците по отделните точки, да се помисли за изказванията и да се уточни времето на обсъждане за всяка точка. Доброто разпределение на работата в този случай включва и покритието между желаното и действителното, между заплануваното на книга и реално постигнатото.

#### **4. Използвайте силните си страни**

Успешната работа на екипа е невъзможна без осъзнатия стремеж на всеки да използва максимално своите силни страни. Затова е необходимо при формиране на екипа предварително да се обсъдят силните и слаби страни на всеки от участниците и на тази основа да става разпределението на работата. Особено е важно да се установи какви способности и умения липсват на екипа като такъв, за да се търсят решения извън него. Трябва да се създаде климат на взаимно уважение и доверие, за да може всеки да се изяви откъм най-добрите си страни. Практиката показва, че когато се формира екип с еднородни типови характеристики, се работи по-леко, но страда качеството на работата. В такива екипи членовете с различни от преобладаващите типови характеристики обикновено са подложени на групов натиск от страна на останалите. Те или не смеят да вземат отношение при обсъжданията, или се стремят да се нагодят към мнението на преобладаващата част. Задачата на ръководителя, а и на екипа като цяло е, специално да насърчават тези членове и да ги използват като коректив на работата на екипа.

#### **5. Формирайте екип**

Когато в политическата дейност се формират екипи, често пъти участниците нямат пряко отношение към този процес. Но след формирането на екипа всеки от членовете е длъжен да направи всичко зависещо от него за по-добрата му работа. На екипа не трябва да се гледа като на нещо, което не подлежи на промяна. Без да се извършват персонални промени в него, при добра воля винаги може да се направи така, че той да се развива и да работи по-добре. Затова заедно с изпълнението на основната задача екипът трябва да възприеме като принцип в работата си самоанализа и самооценката. Трябва да се отдели специално време и внимание и на обсъждането на такива въпроси като кои действия на членове на екипа възприемате като авторитарни, кои насърчават инициативността и съвместната работа; какво се смята за табу в екипната работа и намирате ли го за нормално и разумно; какви противоречия възникват в хо-

да на работата и как да се преодолеят; как възприемате екипа като цяло – успешен ли е, или не; ако не – какво трябва да се направи, за да се подобри работата и други. Сериозното отношение към отговорите на подобни въпроси е признак, че екипът функционира като самостоятелен организъм, може да усъвършенства работата си и има бъдеще.

Можем да съпоставим организацията на работата в група и в екип:

### ГРУПИ СРЕЩУ ЕКИПИ

Характеристики на групите	Характеристики на екипите
Членовете смятат, че са групирани заедно единствено с външно положена цел, работят независимо един от друг, често с различни задачи.	Членовете работят по вътрешно положена цел, независими и автономни са в мисленето си. Приемат независимостта си и осъзнават, че и личните, и екипните цели най-добре се постигат, чрез взаимна подкрепа. Не се губи време в борба за територия или опити за лично благодетелстване за сметка на другите.
Членовете имат тенденцията да се фокусират върху себе си, тъй като не са достатъчно ангажирани в поставяне на целите на звеното. Отнасят се към работата си просто като наети за нея. Работят за лична изгода, смятат, че груповият успех е на лидера или на друг член на групата.	Членовете имат чувство за съпричастност към работата си и звеното, защото следват цели, за чието поставяне са помогнали. Личните цели, съвпадат с екипните, хората са помогнали да бъдат формулирани екипните цели.
На членовете по-скоро им се казва какво да правят, отколкото да ги питат какъв би бил най-добрият подход. Не се окуражават да дават предложения.	Членовете на екипа са подкрепени да участват и да допринасят за успеха на организацията чрез прилагане на уникалните си знания, умения и предложения за решението на задачата.
Всеки член е затворен в ролята си и смята, че приносите на другите не са негова работа. Не се толерира задаването на въпроси. Част от участниците не вярват на мотивите на колегите си, защото не разбират ролите на другите. Изразяването на мнение или несъгласие се счита за деструктивно и неподкрепящо.	Участниците работят в климат на доверие и са окуражени да изразяват открито идеи, мнения, несъгласие и чувства. Всеки участник има доверие на аргументите на другия и е налице взаимозаменяемост на функциите. Толерира се различното мнение и задаването на въпроси.

<p>Налице е нездрава вътрешна конкуренция, основана на разбирането, че собственият успех е на гърба на неуспеха на другия. Участниците толкова внимават какво казват, че действително разбирателство не е възможно. Могат да се появят интриги и се поставят капани в общуването, за да се уловят невнимателните.</p>	<p>Хората са автентични и откровени, нагласата е, че всички са взаимозависими. Членовете имат открита и честна комуникация. Полагат усилия да разберат взаимно гледните си точки.</p>
<p>Има нагласа, че развитието може да става в тесния диапазон на конкретната роля. Участниците биха могли да получат добро обучение, но са ограничени в прилагането му в работата от висшестоящия или други членове на звеното. Обучението е приоритет на висшестоящия.</p>	<p>Участниците са окуражавани да придобиват и развиват умения и да прилагат в работата си. Получават подкрепата на екипа. Лидерът подкрепя процеса на учене, смята се че развитието е взаимен процес и екипът се учи колективно.</p>
<p>Конфликтите са неприемливи, а когато са налице се чака разпореждане от висшестоящия за тяхното разрешаване. Началникът им може да отлага намесата, докато не се нанесе сериозна вреда.</p>	<p>Членовете разбират конфликта като естествена част от отношенията и развитието. На конфликта се гледа като на възможност за нов поглед върху нещата и шанс за пренаместване на отношенията, за нови идеи и творчество. Работят за бързото и конструктивно решаване на конфликта.</p>
<p>Участниците могат да участват или не в решенията, засягащи звеното. Често конформизмът се оказва по-важен от положителните резултати. Вземането на решение е приоритет на ръководителя.</p>	<p>Вземането на решения е екипен процес. Членовете участват във вземането на решения, засягащи екипа, но разбират, че техният лидер трябва да взема управленски решения, когато екипът не може или възникне нещо спешно. Положителните резултати, а не конформизмът са основна цел.</p>

## 2.3. Лидерство

За да функционира екипът ефективно е необходимо доброто му управление и водене.

За да бъде осъществена която и да е задача, с която се е ангажирала да работи групата или екипът, е необходимо да се излъчи управленска функция. Има различни гледни точки към управлението, но най-общо в българския език под управление разбираме и ръководене, и водене, и лидерство. Това води до известно объркване.

Какво представлява лидерството и какво ръководството в определена организация? Има ли разлика? Как възникват – от само себе си или с разпореждане? Къде тези две позиции се припокриват или са напълно различни? Това са роли, функции или административни постове?

### 2.3.1. Дефиниции за лидерство и ръководство

Под **управленец** ще разбираме член на организация, който е натоварен с отговорни функции и има властта да взема решения за бъдещето на организацията. Той може да бъде както мениджър, така и лидер.

Под **ръководител** (мениджър) ще разбираме човек, който е в управленска роля, и който контролира работните процеси, дисциплинира човешкото участие, ориентиран е основно към постигане на задачите и взетите решения, стреми се да приведе организацията в стабилност спрямо средата.

Под **лидер** (водач) ще разбираме човек, който управлява чрез авторитет, ориентиран е към човешките и междугрупови отношения в организацията, въвлича емоционално хората в търсенето на най-доброто решение за организацията, стреми се да гържи организацията в динамично равновесие спрямо промените в средата.

От гледна точка на екипността, ръководителите обикновено управляват чрез работни съвещания, докато лидерите се стремят да въвличат хората чрез провеждане на екипни обсъждания.

### Сравнение ръководител – лидер

Най-общо можем да кажем, че докато ръководителите вършат нещата правилно, то лидерите вършат правилните неща. Т.е. ръководителите се опитват да прилагат определени управленски технологии по правилен начин, така както е описан от експерти, учени или най-добрите в бранша, докато основания за действията на лидера са неговите вътрешни убеждения, вярвания и ценности, които той иска да сподели с хората, и съответно да придат на организацията.

В този смисъл ръководителят използва екипността като инструмент за управление и контрол на човешкото участие, за получаване на информация, за комуникиране на свои идеи, които трябва да бъдат работно приложени.

Лидерът си служи с екипа, за да потърси различни гледни точки, за да мотивира хората да дадат най-доброто от себе си, за да разбере смисъла от дадено решение, за да подкрепи хората в решението им да предприемат определени действия.

#### Разлика на индивидуално ниво

- ръководителите администрират, лидерите обновяват
- ръководителите поддържат, лидерите развиват
- ръководителите контролират, лидерите въодушевяват
- ръководителите действат по-краткосрочно, лидерите по-дългосрочно
- ръководителите се интересуват „как и кога“, лидерите „какво и защо“
- ръководителите подражават, лидерите създават
- ръководителите поддържат статуквото, лидерите подкрепят промяната

#### Разлика в организационен план

Ръководител	Лидер
<p>планира координира организира контролира</p>	<p>обсъжда направлява изгражда подкрепя</p>



възлага оценява разрешава	мотивираща осмисля решава
---------------------------------	---------------------------------

Това, коя от двете управленски функции ще излезе на преден план в една организация или екип зависи от:

- типа работна задача на организацията;
- процесите в контекста;
- личностовите особености на управленеца.

### **Ролята на лидера в модела на израстване на екипа**

В предишната глава разгледахме различните етапи в модела на възникване, развитие и израстване на екипа. Естествено е, че във всеки един от тях истинският лидер има своята значима роля, за да се осъществи успешно процесът. Каква може да бъде тя:

Ролята на лидера по време на **формирането** на екипа включва:

- изясняване на насоката
- запознаване на членовете
- създаване на позитивна атмосфера
- осигуряване на възможност за ранен успех чрез търсене на прямота и бързи резултати, които групата може да постигне.

По време на тази фаза лидерът често действа както като супервайзер, така и като ръководител.

При **цурмуването** ролята на лидера включва:

- изкарване на конфликта на повърхността
- движение към преговори и консенсус
- натоварване на членовете на групата с по-голяма отговорност за задачата
- преговори с екипа по базисните му правила

В тази фаза лидерът често действа като учител, треньор и възпитател.

През фазата на **нормиране** ролята на лидера става много по-малко директивна. Ръководителят:

- оставя екипа да определи сам насоката на задачата си
- помага да се изградят солидни работни отношения и доверие
- насърчава екипа да оценява напредъка и да установява целите си

Лидерът прогължава да действа като възпитател, но постепенно се превръща в консултант.

По време на **изпълнение** лидерът:

- започва да консултира и посредничи
- участва на равноправна основа с останалите членове на екипа, включва се в задачите според изискванията
- може също така да консултира и вдъхновява играчите за по-високо ниво на продуктивност
- като посредник, поддържа общуването и обмяната на необходимата за задачата информация в групата, също така извлича цялата необходима информация от членовете на групата.

Лидерът също така дава нови сили на изпълнението чрез отбелязването на постиженията на екипа и осигурява нови цели за него.

### 2.3.2. Стиллове на ръководство

Стиловете на ръководство в политиката обикновено имат своите основания в различни аспекти на политическата дейност и на участващите в нея хора.

Тук ще разгледаме стилловете на ръководство, основани на:

- процесите на вземане на решение
- ориентацията към задачите или към хората
- разбирането за ситуацията
- харизмата (способността за убеждаване на последователи) на лидера:

#### 1. Основани на процесите на вземане на решение

Авторите на съвременната литература по проблемите на ръководството понякога определят до осем стила на ръководство.

- авторитарен, либерален, демократичен стил на управление (според Липит, Луин, Уайт);

- консултативен, авторитарен, лежерен, групов стил (според Врум, Йетан).

За да продължим темата за екипността тук ние ще разгледаме четирите най-ясно различими стила, ще ги дефинираме и ще дадем примери за ситуации, в които използването на всеки от тях е целесъобразно в практиката. Тези стиллове са:

• **Автократичен**

• **Консултативен**

• **Демократичен**

• **Либерален /laissez-faire/**

### **Автократичен**

Сигурно сте срещали ръководители, които са убедени, че силовият подход е единственият, който може да даде резултати. Те обикновено казват: „Прави, каквото ти казвам и не питай!“

Тези мениджъри практикуват автократичния стил на ръководство. Работейки за такъв мениджър, работникът няма избор как да върши работата си и никакво влияние върху вида на работата.

Примерите на ситуации, при които този стил може да е подходящ, включват:

- Водене на взвод войници по време на военно занятие.
- Направляване на футболен отбор по време на важен мач.
- Ръководене на работници, заети с ръчен труд.

### **Демократичен**

Вие може би работите с ръководител, който ви казва: „Това е, което ние трябва да постигнем. Бих искал да чуя от всекиго от вас с какво той може да допринесе за тези резултати.“

Тези мениджъри практикуват демократичния стил на ръководство. Примерите на ситуации, при които този стил може да е подходящ, включват:

- Ръководство на група от образовани, добре обучени ръководители на средно ниво.
- Подготовката на футболен отбор за важен мач.
- Организирането на програма за обучение на общински служители, когато целите на обучението са определени.

### **Консултативен /Фокусиран върху екипа/**

Може би сте срещали ръководители, които казват на средния си мениджърски състав: „Нека да разработим стратегия за бъдещото ни поведение в обществото.“

Тези мениджъри практикуват консултативния стил на ръководство. Примерите на ситуации, в които този стил може да е подходящ, включват:

- Децентрализиран екип за политически маркетинг.
- Партньорство в консултантска фирма по въпросите на ръководството на кампания.
- Неформален лидер на група приятели, които са заедно на почивка.

### **Либерален /laissez-faire/**

Може би сте срещали ръководител, който казва: „Не ме интересува какво правите, докато работите в рамките на установената политика.“

Този стил на ръководство най-често е наричан laissez-faire. При този стил работещите обикновено разполагат с голяма свобода и обикновено не подлежат на всекидневен надзор. Примерите, в които този стил може да бъде удачен, включват:

- Ръководенето на вискоквалифицирани научни работници в лаборатория за създаване на нови лекарства.
- Ръководенето на личности, създаващи комплексен компютърен софтуеър.
- Нагледжането на работата на талантлив, продуктивен творец или изследовател.

### **Примери за четирите стила на ръководство**

Четирите стила на ръководство, които обсъждаме тук, могат да бъдат обобщени по следния начин:

**Автократичният:** Прави, каквото казвам! Автократичните ръководители могат да унизяват хората и да ги правят безотговорни. Това може да минара личната инициатива. Ако този стил се прилага неоправдано, а това често се прави, той кара хората да се чувстват несигурни. Но помнете, че хората се нуждаят от рамките на пълномощия, в които да упражняват своята свобода.

Автократичното управление успява обикновено само в случаите, когато подчинените могат да бъдат наблюдавани и контролирани отблизо. Когато персоналът е географски разпръснат и непосредственият надзор е труден, автократичното управление обикновено е неприложимо.

**Демократичният:** Нека постигнем съгласие по това, което трябва да правим. Като цяло, демократичното ръководство помага на хората да израстват, да се чувстват отговорни за собствената си работа и да поемат инициативата в свои ръце. Хората обичат с тях да се консултират. Въпреки това, когато трябва да се изпълняват инструкции, те не могат да бъдат превръщани в обект на дискусия.

**Консултативният:** Нека да впрегнем най-добрите идеи и опит на всички ни, за да постигнем целите си! Някои автори разглеждат консултативния стил като разновидност на демократичния. Това, което е ясно е, че той създава самоуправляващи се екипи и се превръща в предпочитан стил на много организации.

**Laissez-faire:** Правете каквото си искате! Подходящ стил в някои ситуации. Въпреки това, трябва да се внимава с него да не се злоупотребява. Той може да доведе до катастрофа, ако се използва в неподходящ случай. Може да бъде прилаган, когато хората, които трябва да бъдат ръководени, са високо мотивирани и добре обучени.

Либералният стил е най-подходящ за работа, която изисква творчество, като например изследователската работа, с високо компетентни и опитни хора, на които може да се разчита и които желаят да поемат отговорност и да вземат решения.

### **Предпочитаният стил**

Повечето хора предпочитат да работят с демократичен или консултативен мениджър. Но това не значи, че тези стилове винаги са най-добрите. Изборът на стил на ръководство зависи от вида на работата, която трябва да се върши и от това какви са хората, които трябва да бъдат ръководени. Служебният фактор и личните фактори са важно съображение при избора на стила, който ще бъде подходящ в дадена ситуация. Кой стил ще възприеме ръководителят? Това не трябва да е избор, който да зависи само от личната му нагласа. Той трябва да се съобрази и с условията, нуждите на работата и възможностите на работниците. Добрият ръководител избира комбинация от стилове, адаптирана към условията.

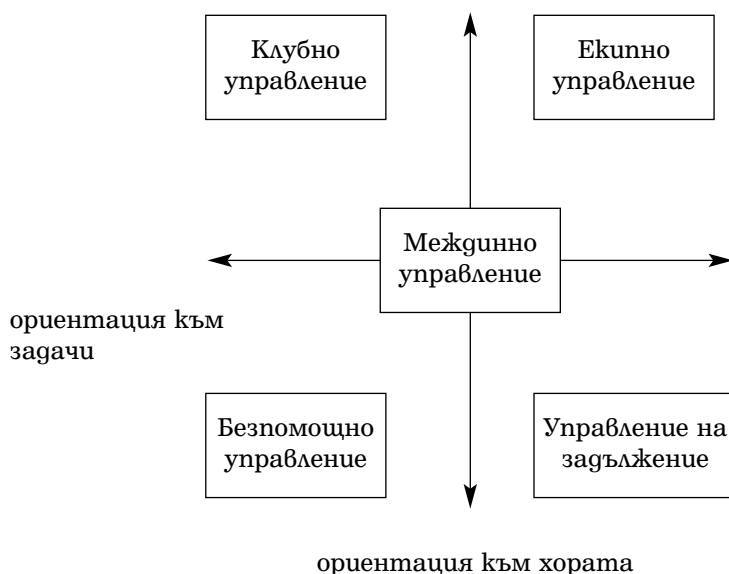
## **2. Основани на ориентацията към задачите или към хората**

В зависимост от отношението на стила към решаването на задачите обикновено се споменават ръководен и лидерски стил. Тяхното комбиниране би могло да опише различни управленски стилове.

В следващата схема се обясняват четири типа управление в зави-

симост от ориентацията:

- По хоризонала – управленски стил ориентиран към задачите
- По вертикала – управленски стил ориентиран към хората



Клубното управление смята, че задоволяването на потребностите на членовете на екипа (организацията) пряко определя постигането на целите му. При стигането му до крайност то води до създаване на затворени групи от полусектантски тип.

Ръководителят управляващ само задълженията се интересува основно от резултатите на екипа. Усилията му са насочени към процедурите, правилата, ролите, техниката, т.е. към осигуряване на условията за постигане на екипната задача. Безкрайното използване на този тип управление обикновено поражда недоволства, протести, бунтове, целенасочено неизпълнение на работната задача.

Безпомощното управление на екипа е свързано както с липса на компетентност за управление отношенията на хората, така и с липса на разбиране за това как се управляват работните задачи на екипа.

Междинното управление се опитва да балансира двете ориентации.

Екипното управление е изцяло ориентирано към ефективната работа на екипа. Неговият лидер се опира както на управление на междличностните отношения на хората и удовлетворяване на техните

човешки потребности, така и върху управление на процедурите, правилата и самата технология на работния процес.

### **3. Основани на разбирането за ситуацията**

Тезата е, че добрият анализ и разбиране на ситуацията ще позволи екипът да излъчи най-подходящия лидер, който ще помогне на групата да се справи най-ефективно със задачата. По този начин екипът ще се адаптира най-добре спрямо характеристиките на ситуацията.

### **4. Основани на харизмата (способността за убеждаване на последователи) на лидера:**

Значение към тази характеристика на лидера имат:

- личностните качества: визия за бъдещето, риторични умения, толеранс на несигурността, доверие към хората, готовност за правене на хипотези и формулиране на решения, способност за интензивен емоционален контакт;
- специфика на ситуацията: криза или гоза несигурност, готовност за участие и действие, споделени ценности, обща загриженост на хората за тяхното бъдеще, способност за доверие към авторитети.

В книгата си „Основи на лидерството“ Макс Лангсбърг твърди, че успешното лидерство може да се основе само на „три безспорни кита“ – идея, вдъхновение и импулс.

Той разглежда *идеята* като картина, която лидерът представя на екип за това, което трябва да се случи.

*Вдъхновението* – това, с което ще тласне хората към действие.

*Импулсът* – това, което ще ги предвижи към постигане на целта.

Лангсбърг дори си позволява да даде препоръки на бъдещите успешни лидери как да приложат тези три умения:

Чрез идеята – да предизвикват размисъл чрез въображение (да посяват и изпробват идеи, да проверяват идеята съчетава ли се с умението).

Относно вдъхновението – с харизма и изграждане на доверие да ангажират личностите, да обединят подгрупите и да затвърдят и посилаят посланието.

Препоръчва за импулса да се използва окуражаването на инициативата и укрепването на напрегъка.

Определят се осем приоритетни качества, които трябва да притежава успешният лидер:

- увлечен – целенасочен, сътрудничащ, дисциплиниран, контактен

- смел – енергичен, активен, уверен, рискуващ
- ангажиращ – приятен, чар, слушател, грижлив, гостъпен
- оптимистичен – нагяващ се, весел, положителен
- мъдър – предпазлив, концептуален, творчески, разбиращ
- балансиран – гъвкав, издръжлив, зрял, умерен, търпелив, отговорен
- принципен – постоянен, прям, честен, открит, доверяващ се
- харизматичен – красноречив, вдъхновяващ, мотивиращ, загадъчен

Почти закланателно могат да се формулират *Седемте С* – факторите, с които лидерът неизменно трябва да се съобразява: служители, структура, системи, стил, споделени ценности, способности, стратегия.

### 2.3.3. Препоръки към лидерството в екип

Препоръчително е воденето на екипа да се обляга на функцията лидерство. Добрият вариант е, когато формалният лидер съвпада с лидера, който е излъчен от екипа да го води по повод справяне с работната му задача. Доброто водене на екипа включва от страна на лидера:

- добро познаване на контекста и ситуацията, която е извикала като необходимост изграждането на екипа (способност за свързване с реалността)
- достатъчна компетентност по отношение разбирането на предмета на дейност на екипа (съдържателна компетентност)
- подкрепа и разбиране на човешките процеси, които съпътстват работния процес в екипа (емоционална зрялост и разбиране на груповата динамика)
- знание и прилагане на технологията, свързана с водене на екипна среща (познание на процедурите за екипно водене)
- доверие и зачитане на всеки принос от страна на групов член (загриженост за хората)
- способност да формулира цели и интерпретира постижения (аналитичност)
- умение за анализ и управление на конфликти (управление на граници и интереси)
- желание за учене и развитие компетентността на екипа (поддържане на работно напрежение)



От практическа полза за читателя на това пособие ще бъде да се запознае и препоръчаните от Рос Джей примерни стратегии за справяне с проблемно поведение в екипа.

### СПРАВЯНЕ С „ПРОБЛЕМНИТЕ“ ПОВЕДЕНИЯ В ЕКИПА

По Рос Джей „Създайте страхотен екип“ 2000

Вид	Възможни проблеми в екипа	Стратегия за справяне
Некомуникативният	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избягва да се ангажира</li> <li>• Не поема отговорност</li> <li>• Другите, чувстват, че не могат да разчитат на него</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задавайте точни и ясни въпроси и инструкции: „Този документ трябва да е около 2-3 страници и ми трябва най-късно да петък в 9. Ще можеш ли да го направиш?“</li> <li>- Задавайте отворени въпроси (какво, как, кога и пр.)</li> <li>- Изчаквайте за отговор – не се чувствайте неудобно от тишината</li> </ul>
Неслушаният	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не изслушва,</li> <li>• Не изпълнява задачите, или прави грешки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Искайте повторение на инструкциите: „За да съм сигурен, че си разбрал, повтори ми какво ти казах“</li> <li>- Задавайте отворени въпроси.</li> </ul>
Мечтателят	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ниска производителност</li> <li>• Правят грешки</li> <li>• Предават колегите си</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Споделете задачата му с някой реалист – той ще го гържи „буден“ и концентриран</li> <li>- Задайте критерии и качествени нормативи и обещавайте добри възнаграждения, ако се справят</li> <li>- Позволете им свобода в изпълнението</li> </ul>
Самотникът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не е колективен играч</li> <li>• Отчужден и негативен</li> <li>• Няма обмен на идеи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не го натискайте да общува – ще се отдръпне</li> <li>- По-добре общувайте по телефона</li> <li>- Възлагайте индивидуални задачи, изискващи прецизност и въвеждане</li> </ul>
Потайникът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Държи в тайна информация:</li> <li>• чувство за власт или/и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Точни и ясни запитвания за информация и по възможност в писмен вид</li> <li>- Споделете с него информацията си и го помолете да я допълни. Възнаградете го</li> </ul>

<p>Намусеният (често и за греболци)</p>	<p>потребност от признание</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вменява вина</li> <li>• Неприятна атмосфера</li> <li>• Деморализира екипа</li> </ul>	<p>преди всички</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Не приемайте чувството за вина, слушайте добросъсъречно и се гържете приятелски и разумно</li> <li>- Не търсете конфронтация – гържете се нормално.</li> </ul>
<p>Свърхчувствителни ял</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Възприема и най-малката критика като лична обида</li> <li>• Затруднява обективното обсъждане на работата</li> <li>• Винаги трябва да сте нащрек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не го коментирайте пред други хора</li> <li>- Правете точни, обективни и насочени към работата обсъждания, вместо критики</li> <li>- Изграждайте увереност в себе си – подчертайте положителното в работата и силните му страни</li> </ul>
<p>Мъченикът</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вменява вина</li> <li>• Заразява с напрежение и негативност</li> <li>• Податлив на стрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не позволявайте да поема допълнителна работа и товари, нека ползва всички почивки</li> <li>- Говорете лично и изразете притесненията си за стреса</li> <li>- Ако се чувства нравностоен, окуражете го</li> </ul>
<p>Мрънкалото (неформални говорители)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „довежда“ го вас истинските проблеми</li> <li>• обикновено е много съзнателен сътрудник</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не вземайте решения, които пряко го засягат без да сте се консултирали с него</li> <li>- Не го поставяйте под напрежение</li> <li>- Преди да започне да се оплаква, попитайте го дали има нужда от помощ. Това ще спре мрънкането</li> <li>- При оплаквания акцентирайте на решенията, а не на причините</li> </ul>
<p>Песимистът</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деструктивност</li> <li>• дърпа екипа назад</li> <li>• предпазва от грешки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при отрицателно мнение помолете го да се обоснове</li> <li>- попитайте го за конкретно мнение – как да се реши проблемът</li> <li>- попитайте го за най-лошия сценарий – така изживява страховете си в перспектива</li> <li>- може да стане полезен, ако се разтовари от отговорност (поради страха от провал)</li> </ul>

Прегразсъгъчният	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сексизъм, расизъм, разлика във възрастта, общественото положение и т.н.</li> <li>• създава напрежение</li> <li>• гемонстрира превъзходство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не влизайте в спорове, не се опитвайте да оборвате прегразсъгъците му – шансовете ви са нулеви</li> <li>- покажете му, че бърка – включете „групите“ в успешни дейности</li> <li>- не засилвайте излишно прегразсъгъците му, поговорете с останалите членове</li> </ul>
Педантът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „мачка“ екипният дух</li> <li>• чувство за недооцененост</li> <li>• не приемат сътрудничеството и взаимопомощта</li> <li>• понякога страдат от дълбока несигурност и страх от последствията при грешка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запознайте се подробно с правилника и с длъжностните характеристики на екипа си, защото педантите ги знаят като пръстите на ръката си</li> <li>- ако го карате да прави нещо допълнително, покажете му че съзнавате това и го оценявате високо</li> <li>- окуражавайте сътрудничеството в екипа, това е добър пример за педантите</li> <li>- не го ругайте в случай на грешка</li> </ul>
Контрольорът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• страх от предателство</li> <li>• притеснява и отблъсква колегите си</li> <li>• перфекционизъм, който се нуждае от непрекъснато признание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- щастливи са, ако вярват че и групите работят с такива високи стандарти като техните</li> <li>- окуражавайте колегите им да ги информират непрекъснато и да искат съдействието им</li> <li>- окуражавайте екипа да признава грешките си и да ги приема като урок, това ще сваля тревожността им</li> <li>- не правете екип от контрольор и човек, който често греша и е нехаен</li> </ul>
Многознайкото	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гразни околните с всезнанието си</li> <li>• приписва си всяка добра идея</li> <li>• не може да каже „сбърках“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вместо да им показвате грешките, нека те ви разкажат плана си, така сами ще ги видят. Ако не- задавайте им насочващи въпроси към проблемната област</li> <li>- въпреки изкушението, не ги унижавайте пред другите, само ще ги настроите срещу себе си</li> <li>- отдавайте им дължимото, когато го заслужават, но заедно със заслугите и на другите от екипа</li> </ul>

Примагоната	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фокусиран върху себе си</li> <li>• „собствен дневен рег“</li> <li>• деморализира екипа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- помнете, че Ви играят номер и не се хващайте</li> <li>- излезте от стаята по време на „пристъл“</li> <li>- не се конфронтирайте емоционално</li> <li>- бъдете съпричастни, когато се гържи разумно</li> </ul>
Веселякът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жизнерадостни, весели и добронамерени, но техните колеги са сърдити, раздразнителни и непродуктивни“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неофициален разговор, за това как влияе на екипа</li> <li>- отделете го физически от другите, в отделна стая и т.н.</li> </ul>
Съревноваващият се	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разрушава доверието</li> <li>• деморализира екипа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- акцентирайте върху клиентите (външни и вътрешни)</li> <li>- пренасочване на съревнователния плам навън</li> <li>- самостоятелни задачи, състезание със себе си</li> </ul>
Грубиянът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушава екипния дух – не може да се премахне напълно, но трябва да се контролира</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запазвайте спокойствие при избухванията, „номерът не минава“</li> <li>- подкрепяйте „жертвите“ му</li> </ul>
Агресивният	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мислят и действат бързо</li> <li>• често са несигурни</li> <li>• потребност от признание и власт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „влезте в крачка „ – работете с тяхната скорост</li> <li>- отдавайте им дължимото признание, когато го заслужават</li> <li>- бъдете асертивни – твърдо но не агресивно отстоявайте правата си</li> </ul>
Манипулаторът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „добрият манипулатор не оставя следи, но всички в екипа си го знаят“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разберете причината – открийте „играта“ му</li> <li>- говорете лично – „Забелязах, че имаш интерес към...“</li> <li>- ако не може да стане на неговото, обяснете причините</li> </ul>
Нарушителят	<ul style="list-style-type: none"> <li>• играят си със „системата“ и могат да докарат неприятности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проверете дали правилото, което се нарушава е ефективно: може да е по-добре да се премахне</li> <li>- направете им забележка и ако е</li> </ul>

Кръшкачът	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другите се гразнят, че все им се разминава</li> <li>• Кръшка и се оплаква за сметка на другите,</li> <li>• Не поема отговорност</li> </ul>	<p>наложително, конфронтирайте се</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- възнаградете ги, ако „играят“ по правилата</li> <li>- ясни и точни инструкции</li> <li>- обяснете ясно целта на задачата</li> <li>- не се поддавайте на манипулациите, наблегнете върху задачата и срока за изпълнение</li> <li>- обяснете собствената си отговорност за целия проект</li> </ul>
-----------	---	---

### **Обща препоръка:**

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

## *2.4. Вземане на решения в политиката*

Идеята за оптимизиране на вземаните решения никак не е нова. Целта на мениджмънта в това направление е да се разширяват възможностите за използване на повече информация преди решението, да се минимизират възможностите за грешен избор, да се разпространяват работещи алгоритми от успешни практики, да се намаляват възможните загуби и увеличават ползите от решенията.

Най-често вземането на решение е във финалната фаза на дейностите от политическия анализ. Анализът винаги е свързан със събиране, подбор и обработка на определено количество политическа информация. Навярно заради това и първото разделение в различните подходи за вземане на решение е по линията на информираността.

По какво различаваме „информираното вземане на решение“ от т. нар. неинформирано? Най-малко по три признака, те са информация и многовариантност, време и процедури, както и възможността за анализ на варианти и последствия.

Информираното вземане на решение изисква от добрия ръководител да отчете няколко важни фактора, за да улесни процеса:

- Отчитане и презивикване на подкрепа („подкупване“) на гоминиращите интереси (стейкхолдърите);
- Обективно отчитане на разполагаемото време (това, което имаме, за да стигнем до крайното решение);
- Оценка на значението на решението – доколко проблемът е важен или маловажен за хората в организацията;
- Необходимостта от информация – кой разполага с нея или с експертни знания и умения, които могат да ни помогнат;
- Оценка на способностите на участниците – доколко способностите, опитът и нагласите им позволяват пълноценно участие в екип за вземане на това решение;
- Подобриване на екипното взаимодействие – както и използване на самата задача за решение за създаване на по-силен екип.

Несъобразяването с тези изброени фактори обикновено води до вземането на неинформирано решение.

Важно е да се прави разлика между моделите и начините за вземане на решения.

### 2.4.1. Модели на вземане на решения

*Моделът на вземане на решения* описва последователността на дейностите, които се извършват преди да се вземе решението, а *начините на вземане* показват самата процедура (правилото), при която решението става окончателен факт.

Има две неща, които са погрешни при използване на общоприетия субективен опит при вземане на решения в организациите. Първо, опитът предполага, че решението може да бъде считано за независима случка, която не е свързана с други решения. Опитът показва, че ако процесът на идентифициране на проблема, събирането на информация и решаването му бъдат некачествени, то може да провали работата на най-логичния и опитен човек, който взема решение.

Второ, някои политически мемоари показват, че вземането на ре-

шение е индивидуален процес, и, следователно, уменията за логичен анализ са достатъчни за взимане на висококачествени решения. Но в реалността вземането на решение е социален процес, т.е. ние сме зависими от решенията на другите и информацията, която те ни предоставят. Ние също делегираме решения и споделяме информация с другите.

За да разберем процеса на вземане на решения, трябва да следваме същността на ефективните организационни решения и компонентите на ефективното решение. За ефективността на едно решение може да се прецени от гледна точка на три компонента:

1. Качество или рационалност на решението, което се определя като степен, до която решенията влияят на изпълнението на задачите и постигането на организационните цели;

2. Приемливост на решението, определяна като степен на ангажираност от страна на онези, които трябва да изпълняват решението ефективно;

3. Времето, необходимо, за да се вземе решението, т.е. – ефективност.

Степенята, до която тези три фактора са важни, отличават решенията едно от друго.

Вземането на решение е свързано със способността да се решават проблеми.

Моделите на вземане на решения са предшестване от описаните в социалната психология *модели за разрешаване на проблем* (вж. също 4.3). Доколкото психологията отчита индивида в самостоятелното му съществуване и във взаимодействието му в социума, тя отделя внимание на индивидуалното и на груповото разрешаване на проблеми.

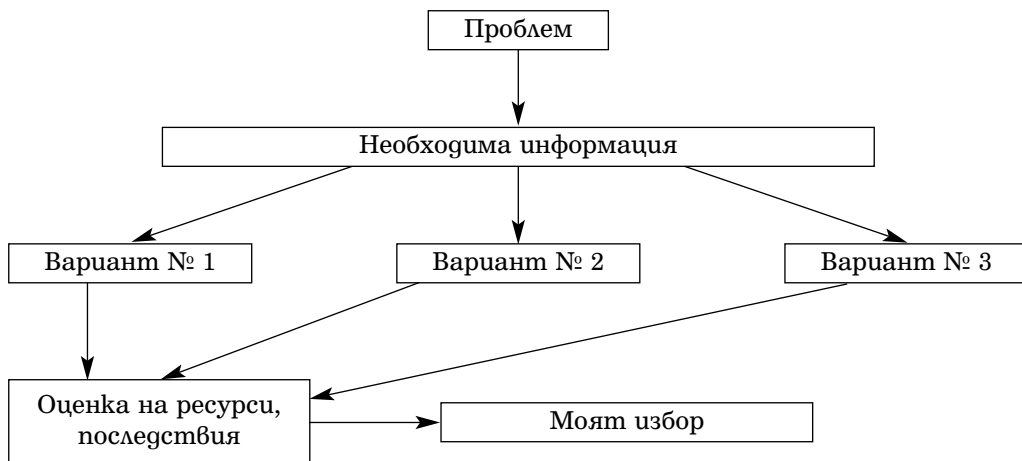
Правени са множество опити да се формулира дефиниция на понятието проблем, но като че ли най-подходяща за свършването на съвместна работа е дефиницията: **„Когато трябва да се намери подходящ отговор на зададен въпрос, това е решаване на проблем.“**

Формулирането на проблема като въпрос винаги подпомага неговото разрешаване. Най-често това се прави с въпросителното местоимение „Как?“, но в отделни случаи могат да се използват и „Какво? Когато? Къде? Колко?“ и т.н. Например: Когато формулираме проблема „Спага доверието към нашата партия.“, това е само констатиране на някакво притеснение и посочване на проблемна област. Но при преформулирането му като въпрос, можем прагматично да търсим решение на

два основни коренно различни проблема: „Как да спрем спада на доверието към нашата партия?“ и „Как да повишим доверието към нашата партия?“.

Индивидуалното решаване на проблем е свързано с разработване на множество варианти на базата на набрана информация, последвано с оценката на необходимите ресурси и с последствията за всеки един вариант. На базата на тази оценка индивидът взема своето решение за по-нататъшни действия или бездействие.

Схема 16.



Вземането на решение в политиката почти винаги е групов процес. Това се обуславя от спецификата на основните актьори в политическия процес – най-често решения вземат колективни ръководни органи на политически партии, парламентарни групи, изборни държавни органи (министерски съвет, консултативен съвет, общински съвети, парламентът като институция, отделни комисии, политически кабинети и т.н.) или създадени по различни причини в политиката експертни и професионални групи.

Този групов процес винаги е свързан с комуникацията между участниците. В индивидуален план хората са различни като говорене и слушане. Има словесни активисти, които обременяват другите с активни понятийни настъпления. А има и групи, които поради възпитание или определени естетически предпоставки са не само добри слушатели, но и често пъти стават жертва на тази своя особеност. Словото е и реализация на психическа енергия. Тя има и заразителен елемент. Добрият и всеотдаен слушател съпреживява казаното, става съучастник в споделените събития.



Съвместното действие, изграждането на съвместими взаимодействия е възможно само в рамките на процес, който отчита:

- Активно себепознаване и разкриване на собствените възможности на всеки един;
- Активна идентификация с трайните позитивни черти на характера;
- Засилен интерес и позитивност на партньорите, независимо от индивидуалните особености;
- Изграждане на точни принципи и правила за съвместна дейност, от интензивността на която да печели и личността, а и цялата общност;
- Формиране на контрол и на система за санкциониране, изграждаща ангажирана позиция и нагласа;
- Изграждане и функциониране на система за стимулиране на труда, отчитаща механизмите за нарастване или намаляване на активността.

Разглеждайки процедурата на съвместно решаване на проблем, се очертава значението на владеенето от водещия на специфични техники за насочване на групата по последователните стъпки в процедурата на разрешаване. За част от тези техники вече стана дума (мозъчната атака, изясняването на възприятията, „постави го като въпрос“ или „базисните въпроси с К“), други техники тук срещаме за пръв път – като „ласото“, което е захващане за ключова дума или израз (хващането ѝ като в примка) и изясняване всичко, свързано с нея, анализът „какво е/какво не е“ проблемът, „разбиването“ на проблема на части (на подпроблеми) и т.н.

Една от най-често срещаните техники при стесняването на пространството на решението е анализът на нашите възможности и на външната среда – SWOT-анализ (вж. също 4.2.). В него последователно се анализират нашите силни и слаби страни, възможностите и заплахите, които би ни предложила заобикалящата ни среда, прави се връзка между отговорите на тези четири проблемни области. И се избира стратегия за печелившо поведение и решение на основата на възможните комбинации от отговори.

Специфичното на предлагания модел е разделянето на последователността на две пространства – първото, свързано с формулирането на проблема и второто – с вземането на решение. От своя страна всяко пространство е разделено на по три области, обусловени от дейностите 1) за набиране на информация и идеи; 2) за организиране на информацията и 3) за постигане на споразумение.

Най-важният момент при решаването на всеки един проблем е отварянето на максимално широко „ветрило на възможностите“. Добрият ръководител винаги се стреми да намери максимален брой варианти и възможности за решение, да изследва ресурсите за тях и последиствията от тях, и чак тогава да премине към вземане на управленско решение.

**Модел за съвместно решаване на проблем:**

Пространство на проблема		
Област на възприятията	Област на формулирането	Област на анализа
отваряне	стесняване	затваряне
Каква е задачата на групата?		
Споразумяване за съвместна групова работа Съгласие, че проблемът съществува Изясняване на възприятията	Постигане на съгласие по общоприета работна формулировка	Изясняване на причините за проблема  Съгласие по критериите за анализ на проблема и проблемната ситуация
Какви инструменти се използват?		
Как се чувстваш? Какъв е истинският проблем? Най-доброто /най-лошото/ най-вероятното развитие Чий е проблемът?	Постави го като въпрос Е/ не е Ласо Диаграма	Базисни въпроси (с буквата К) Разбий на части Даване на примери Обобщаване Да попитаме експерти
Пространство на решението		
Област на идеите	Област на оценяването	Област на споразумяване

отваряне	стесняване	затваряне
<b>Каква е задачата на групата?</b>		
Съгласие по списък от всички предложени идеи за решаване на дефинирания проблем	Оценяване на предложенията (по договорените критерии) и споразумяване по относителната стойност на всяко от тях	Трайно общо съгласие при избора на едно или няколко варианта за решаване на проблема, които групата подкрепя и желае да осъществи
<b>Какви инструменти се използват?</b>		
Мозъчна атака Какво са правила групите? Прекъсни и се огледай	Матрица от критерии Ранжиране По категории Предимство/недостатък Това, което харесвам	Печеля/печелиш Фокус върху съгласията И гвете/ И - или Да се върнем до най-близкото съгласие Отрицателно гласуване Елиминиране

Всеки един модел на вземане на решения изисква яснота по спектъра от различни стратегии, с които се подхожда, прогнозирайки последиците от предстоящото решение.

Възможните *стратегии* се определят според резултата – *Загуба/загуба* – обикновено до тях се стига при безизходица и често те водят до протест;

*Печалба/загуба* – най-често това са решенията на мнозинството или при арбитраж и съдебно решение;

*Печалба/печалба* – решения, целящи комфорт на всички, постигнати след преговори, посредничество или сътрудничество и улесняване на процедурите за вземане на решение.

### **Модел „Рационално решение на проблем“**

#### **1. Определяне на проблема:**

Тук трябва да определим дали става дума за проблем или за симптом за проблем. Търсим информация и следва да разграничим факт от мнение. Съставяме списък на хората, които могат да ни дадат информация. Формулираме проблема. Чий проблем е това, защото винаги проблемите са свързани с интереси и хора.

## 2. Генериране на алтернативни решения:

Тук избираме няколко алтернативи. Важното е всеки от въвлечените в обсъждането на проблема да предложи алтернатива. Виждаме има ли алтернатива, която да е свързана с целите или политиката на организацията. Трябва да отчитаме краткосрочните и дългосрочните последици от алтернативите. Определяме има ли алтернативи, които се надграждат. Отделяме алтернативите, които са свързани с решаването на проблема.

## 3. Оценка и избор на алтернатива:

Оценяваме алтернативите спрямо стандартите, които сме възприели; спрямо целите на организацията; спрямо основния и страничния им ефект.

## 4. Решение

Обвързваме го с точното време и точната последователност; осигуряваме обратна връзка, за да проследим ефекта; доколко е приемливо за засегнатите; мониторинг на изпълнението.

### Ограничения на модела

1. При определянето на проблема: разсъждава се най-често в термините на вече постигнати решения
2. При генерирането на алтернативи: обикновено приемаме първото приемливо решение
3. При оценката и избора на алтернатива: приемаме заговолителното, а не оптималното решение
4. При изпълнение на решението: съпротива срещу промяната.

### **Модел за креативно вземане на решение**

Тук най-често сме изправени пред блокиране на креативността. Най-често това са 4 типа блокажи:

Първо, дължащите се на „вертикално мислене“ (определяне на проблема безалтернативно) и използването на един език (при определяне на проблема и при алтернативите).

Второ, стереотипизиране, основано на минал опит (настоящите проблеми се разглеждат като вариант на стари проблеми) и невъзможност да направим връзка (имаме чувството, че елементите са изначално различни).

Трето, компресия – опитваме се да опростим, при което не можем да отличим фигурата от фона или твърде мъгляво формулираме границите на проблема.

Четвърто, не задаваме въпроси, което ни лишава от информация

и не мислим.

Креативността се повишава, когато работят и двете полукълба на мозъка – лявото (рационално) и лявото (визуално).

Не можем да преодолеем концептуалното блокиране наведнъж, защото те се гължат на дългогодишни навици. Просто трябва да се научим да мислим по различен начин.

### **Етапи на креативната мисъл**

Първо трябва да приемем, че да мислим креативно е нещо, което се учи.

Креативното мислене има четири етапа:

- подготовка – индивидът определя проблема, алтернативите (за разлика от рационалното решение, тук сме много по-свободни);
- инкубационен период – оставяме подсъзнанието си да работи;
- просветление – спираме се на едно решение
- верификация – оценка на решението.

Има две основни техники, за да тренираме своята креативност:

- да мислим за проблема и да определяме проблема по-ефективно;
- да събираме информация и да генерираме повече идеи.

Креативността винаги означава повече гъвкавост и по-широко ползване. Усложнявайте себе си, генерирайте повече опции, танцувайте около проблема като боксьор – без да се фокусирате в една точка и използвайте различни подходи и техники.

### *Работа върху дефиницията на проблема*

Има много начини да доразвием определението на един проблем, след като е формулирано веднъж. Единият от тях е да формулираме поне две алтернативни хипотези за всеки дефиниран проблем, т.е. вместо да си задаваме въпросите в единствено число: какъв е проблемът, какъв е смисълът на това, какъв е резултатът – да си задаваме въпросите в множествено число – какви са проблемите ...

Тук идеята е да разберем, че никога няма само едно решение. Всичко зависи от позициите, целите, интересите.

Можем да използваме и лист с формулирани въпроси, например:

1. Има ли още нещо?
2. Има ли друга истина?

3. Има ли по-общ проблем?
4. Може ли да поставим въпроса по друг начин?
5. Какво различно можем да видим?
6. На какъв минал опит ни напомним?

### Преобръщане

Това е мислене тип „двуликия Янус“. Следователно, мислим две противоположности, т.е. две противоположни решения, които са едновременно верни. Креативността е най-силна при две противоположни идеи, на основата на които избираме решение.

### Генериране на повече алтернативи

Най-добре се тренира чрез „**мозъчната атака**“, т.е. формулиране на алтернативи за определено време. Гъвкавостта е свързана с разнообразието на идеи. Мозъчната атака е техника, създадена от Осборн (1953).

Друга техника е „**разделянето**“, т.е. разделянето на проблема на малки парчета, на малки части.

### **Модел на „комбиниране на несвързани атрибути“**

Има два начина: **морфологични връзки** и **свързващ алгоритъм**

Морфологичните връзки предполагат процедура от четири стъпки. Първо, написваме проблема. Второ, изброяват се атрибутите на проблема. Трето, описва се алтернативата на всеки атрибут. Четвърто, различни алтернативи от списъка на атрибутите се комбинират.

### Свързващ алгоритъм

Тук се използват думи, които свързват думите и така променят смисъла. Такива свързващи думи са:

относно	сред	защото	чрез	ако	сега
измежду	и	преди	голу	в	от
след	като	между	за	до	извън
срещу	към	но	от	не	на
противно	върху	така	пог	над	когато
или	с	още	докато	близо	

Ако проблемът е недоволство от административното обслужване.

1. Обслужване *близо* до гражданите (промяна на местоположение-

мо на обслужването)

2. Обслужване *преди* гражданите (подготовка на услугите преди гражданите да ги потърсят)

3. Обслужване *когато* гражданите (предлагане на обслужване в удобно за гражданите време).....

Не е достатъчно да отблокирате своето креативно мислене. Необходимо е да стимулирате хората, с които работите, да мислят креативно.

### **Моделът на Виктор Врум – Йетън**

Виктор Врум и неговите колеги са развили формален модел, който ни помага да анализираме спецификите на ситуацията и да определим подхода за вземане на решение, който да бъде най-ефективен. Моделът е конструиран под формата на гърво на решенията, базирано на сегем правила (виж Таблицата с правилата). Съставено е от 8 въпроса, които трябва да си зададем по повод взимането на някакво решение:

А. Има ли изискване за качество, така че едно решение да изглежда по-рационално от друго? Има ли значение техническото качество на решението?

Б. Имам ли достатъчно информация да направя висококачествено решение?

В. Структуриран ли е проблемът?

Г. Ще доведе ли обвързването на подчинените към важността на решението до неговото ефективно изпълнение?

Д. Ако трябваше да взема самостоятелно решение, сигурно ли е, че подчинените ще го приемат?

Е. Споделят ли подчинените постигането на организационните цели при решаването на този проблем?

Ж. Възможен ли е конфликт между подчинените при предпочитани от тях решения? (Прилага се само при индивидуални проблеми).

З. Подчинените имат ли достатъчно информация, за да вземат висококачествени решения? (Прилага се само при индивидуални проблеми).

*Основни правила на модела ВРУМ-ЙЕТЪН, защитаващи качеството на решението*

#### 1. Правило за информираността на ръководителя.

Ако качеството на решението е важно и ръководителят не притежава достатъчно информация или опит да реши сам проблема, тогава А се изключва от възможностите.

2. Правило за съгласие с целта.

Ако качеството на решението е важно, но подчинените не са склонни да следват организационните цели при техните усилия да разрешат проблема, тогава Ж се изключва от вероятните решения.

3. Правило за неструктуриран проблем.

При решение, в което е важно качеството, ако на ръководителя му липсва необходимата информация или опит да реши проблема сам, и ако проблемът е неструктуриран, тогава методът, използван за решаването му трябва да осигури взаимодействие между подчинените, които притежават необходимата информация. Съответно А и В се изключват от възможни решения.

**Семиотичният модел на Сосюр, Фреге и Мински  
(информационен)**

Този модел се основава на разчитане на семиотиката (знаците), които ни предоставя информационната среда.

Точно това налага основното нещо, което се изследва и анализира да бъде **специфичната информационна среда**, в условията на която се взема решението.

Моделът отчита три фактора, влияещи на процеса на вземане на решение – информационни фондове, информационни технологии и човешки фактор.

**Информационните фондове** – включва обработка на събрана, съхранена и оценена информация, съобразяване със знаковите послания на елементите в нея и разчитане информацията и сигналите в нея.

**Информационните технологии** – включва обработка на сигналите, свързани с управленските технологии, с програмното осигуряване, със създаването и развитието на концепции, идеи, позиции, политики и проекти, с комуникационното обслужване. И отново – разчитане на знаци.

**Човешкият фактор** – необходимо е тъкмо на този компонент на информационната среда, особеностите да се отчетат обективно. Необходимо е да се анализира неотделимостта му от другите два компонента, както и влиянието, което той оказва за социалната реализация на взетото решение.

Ако бъдещето покаже, че решението е било погрешно и неработещо, то причината най-често е в лошата организация на взаимодействието между човешкия фактор, информационните фондове и информационните технологии.

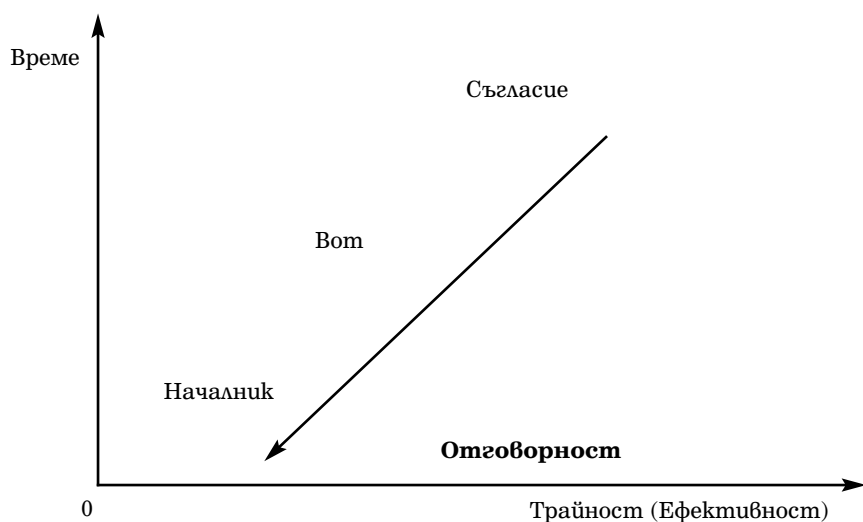


## 2.4.2. Начини на вземане на решения

Известни са три основни начина на вземане на решение:

1. От началника (авторитета).
2. С гласуване (vot).
3. С общо съгласие (консенсус).

Всеки от тях има своето значение, подходящо време и място. Не са верни твърденията, че един от начините е по-правилен от останалите. Просто те се различават по времето, с което се разполага за вземането им, по трайността им и по персоналната отговорност, която се носи за последствията.



Дори и при **едноличното** решение на лидера (началника) има различни варианти за информирано вземане на решение:

- Вземане и обявяване – лидерът взема решение и го съобщава на отделния човек или групата.
- След събиране на информация от отделни хора – лидерът изисква информация от отделни членове на персонала (експерти) и на нейна база взема решения.
- След събиране на информация от групата – лидерът свиква работна среща на проблемна (експертна) група и използва нейната препоръка за вземане на решение.

Едноличното решение обикновено се използва в екстремни ситуации и голям дефицит на време. При него е сигурно, че пълната отговорност за последиците от това решение се носи от лидерът (ръководителят), който го е взел.

Вземането на решение с **гласуване** също има своите особености и изисквания. То изисква достатъчно време всеки участник да оформи своя собствен избор, както и да има възможност да убеждава останалите в избора от него вариант (в политиката най-често става дума за дебати или за предизборна кампания).

В политиката е от особена важност да се помни, че отговорността за този тип решения е на мнозинството и рано или късно то може да бъде наказано (най-често – от избирателите) за наложени с гласуване неразумни или неработещи решения.

### Какво е **общо съгласие (консенсус)**?

Решенията с консенсус са построени върху поредица от съгласия. Това е решение, което всички разбират, могат да подкрепят и желаят да изпълнят. То включва задължително възможността всеки да бъде чул.

Една група постига консенсус тогава, когато:

- **избира окончателно един общ вариант на решение и**
- **всеки неин член може честно да заяви:**

„Моята гледна точка е разбрана. Вярвам, че съм разбрал и вашите гледни точки. Независимо от това, гали предпочитам избраното решение или не, аз го подкрепям, защото: – стигнахме до него след открит и честен диалог и

- **то е най-доброто за групата в момента“.**

Вземането на решение с общо съгласие изисква много време за работа. Участниците в група, използваща този начин на вземане на решение, трябва да имат нагласа за съгласие и да са „тренирали“ вземането на решение с консенсус.

### Принципи за постигане на консенсус:

1. Слушай активно и обръщай внимание на другите и на другите гледни точки.
2. Участвай активно и подкрепяй участието на другите.
3. Споделяй информацията.
4. Не се съгласявай твърде бързо, задавай въпроси, изследвай различията.

5. Не се пазари и не търгувай с подкрепата.
6. Не гласувай (даже и по начини, които не са открито гласуване).
7. Разглеждай различията като предимство.
8. Предлагай решения, които могат да бъдат подкрепени.
9. Избягвай да се аргументираш сяко в своя полза.
10. Търси решение, от което всички да спечелят (най-малко да загубят) – по формулата „Печеля – печелиш“.

Възможен е и т. нар. делегатски консенсус с ограничения – постигане на групово съгласие в рамките на ограничения, наложени от лидера. За да бъде действителен процесът на вземане на решение с консенсус, в началото е възможно да се постигне споразумение възможност за вземане на решение с отстъпка (резервен метод за вземане на решение), в случай че не може да бъде постигнато общо съгласие. В йерархичните групи решението за резервния метод се взема от лидера с помощта на подпомагащата му информация. В хоризонталните групи (като проблемните групи, където никой отделен индивид не притежава власт за вземане на окончателно решение), резервният метод би бил някакъв вид гласуване или популярният в някои международни организации: „консенсус минус един“ и гарантирани доклади на малцинството.

## *2.5. Управление на времето в политиката*

### **2.5.1. За умението на политика да борава с времето**

Всички знаем, че в работата на политика времето е един от най-важните фактори. Всички сме преживявали периоди, когато времето все не ни стига да свършим това, което сме запланували. Особено по време на предизборните кампании, когато е необходимо много неща да се вършат едновременно.

Почти няма организационна структура, в която периодично да не възниква проблемът за необходимостта от по-добра организация на времето. Трябва да си признаем обаче, че въпреки осъзнаването на тази необходимост, на практика нещата се променят много малко. А когато това става, процесът е толкова мъчителен, че просто ни

ице да се откажем.

Забелязали ли сте кога се замисляме за организацията на времето си. Този въпрос въобще не ни занимава, когато нещата вървят добре. Той възниква едва тогава, когато се появят симптоми на преумора, на претоварване, на раздразнение, на стрес. Чувстваме се недоволни от себе си, от другите, светът ни е крив. Ставаме досадни и нетърпими в семейството, в приятелския кръг. Затъваме все повече и повече в проблемите си. И тогава чак стигаме до извода, че за да излезем от този омагьосан кръг е необходимо да се научим да боравим по-добре с фактора време.

Много малко хора обаче си дават сметка, че управлението на фактора време е нещо много трудно. То опира до жизнените ни нагласи, до философията и начина ни на живот. Мениджмънтът на времето на практика означава да се направи промяна с цел да се открият нови възможности в работата и в живота на отделната личност. А промяната от своя страна означава готовност съзнателно да се поставят под въпрос изградения стил на работа и живот, ежедневните рутинни дейности, утвърдените навици, дори и самото подреждане на работното място. Промяната означава и воля да се откажем от това, което смятаме, че ни пречи и да поемем рисковете на новото с всички прозтичащи от тях колебания, страхове и несигурност.

Задавали ли сме си някога въпросът **какъв тип сме** от гледна точка на отношението ни към фактора време.

- дали сме типът, който предпочита да свърши работата в последната минута; да се активизира и да действа ефективно едва тогава, когато работата вече не търпи никакво отлагане и накрая да се оправдава, че въпреки всичко и този път нещата са се справили;
- или пък сме от типа хора, които поемат върху себе си цялата работа; непрекъснато имат усещането, че са отговорни за всичко, работят много, преуморяват се, все нещо не са успели да направят. В последна сметка и те често са недоволни от себе си, а и работата не е свършена напълно и достатъчно добре;
- или сме от типа на тези, които не могат да отказват, когато ги помолят за нещо; на началниците така или иначе не може да се откаже, а и към колегите трябва да се прояви разбиране; нали политическата дейност не може без това; в последна сметка и тук потърпевши сме не само ние, но и цялостната работа;
- дали не сме от типа на хората, които много искат да работят, но в политическата работа често не им достигат възможности;

въпреки старанията им, това, което предлагат, не може да влезе в работа; те само губят времето на останалите, за да се обсъждат неадекватни идеи и предложения.

Това са само някои от типовите характеристики, които притежаваме като хора. Те имат пряко отношение към работата ни въобще и в частност към мениджмънта на времето в политиката. Работата на политика е много напрегната и ако той не познава добре себе си, собствените си нагласи и склонности, със сигурност няма да може да се вмести във времето, няма да може да издържи на натоварването.

### ***Знаем ли какво точно е време?***

Често употребяваме фразата „**нямам време**“, без дори да се замисляме дали тя е логична или не. Обикновено не притежаваме някакъв предмет, някакво количество от нещо. Когато чуем този израз би трябвало да се замислим дали времето може да се характеризира с количествени показатели? И въобще какви са особеностите на фактора време?

Времето може да се измерва количествено. Но то непрекъснато тече и не може да се удължава повече от това, с което разполагаме от раждането до смъртта си. То е неизменно, негелимо и не подлежи на съхранение (освен в субективните ни възприятия). Не можем като Фауст да възкликнем „О, миг блажен, поспри, ти тъй си хубав!“ и да спрем времето. Дали ще го използваме и как ще го използваме, това зависи преди всичко от нашата воля и желание. Обикновено хората са небрежни, когато калкулират времето си. Човек е склонен да мисли, че в живота си има много време; че ще отдели време за нещо, ако то е важно; че някои неща може да ги отложи за по-късно, когато има повече време.

Тези най-обща характеристики на времето могат да ни помогнат да разберем нашето отношение към него. Но за да можем да го управляваме по-добре, ние би трябвало да имаме по-ясна представа средно с колко време разполагаме според законите на природата.

Знаем, че:

- **едно денонощие има 24 часа;**
- **една седмица има 168 часа;**
- **един месец има 720 часа;**
- **една година има 8 640 часа.**

Ако приемем, че средната продължителност на живота е 70 години, то човек разполага с приблизително 600 000 часа. От тях през първите 18 години, т.е. около 150 000 часа са предназначени за израстване и образование. Останалите 450 000 часа се разпределят поравно за сън, за работа и за свободно време.

<b>1 ден</b>	=	<b>24 часа</b>									
<b>1 седмица</b>	=	<b>168 часа</b>									
<b>месец август</b>	=	<b>720 часа</b>									
<b>1997 г.</b>	=	<b>8640 часа</b>									
<b>70 години</b>	=	<b>600000 часа</b>									
<b>От 1 до 18 години</b>	=	<b>150000 часа</b>									
<b>От 18 до 70 години</b>	=	<b>450000 часа</b>									
		<table> <tbody> <tr> <td><b>Сън</b></td> <td><b>Свободно време</b></td> <td><b>Работа</b></td> </tr> <tr> <td><b>150000</b></td> <td><b>150000</b></td> <td><b>150000</b></td> </tr> <tr> <td><b>часа</b></td> <td><b>часа</b></td> <td><b>часа</b></td> </tr> </tbody> </table>	<b>Сън</b>	<b>Свободно време</b>	<b>Работа</b>	<b>150000</b>	<b>150000</b>	<b>150000</b>	<b>часа</b>	<b>часа</b>	<b>часа</b>
<b>Сън</b>	<b>Свободно време</b>	<b>Работа</b>									
<b>150000</b>	<b>150000</b>	<b>150000</b>									
<b>часа</b>	<b>часа</b>	<b>часа</b>									

Изводите са ясни, но все пак е важно да открием някои от тях:

- времето е нашият най-ценен капитал;
- времето не може да се купи с пари;
- времето ни непрекъснато се скъсява;
- времето тече непрекъснато и неизменно;
- времето е нашият живот.

Тук няма място за отчаяние. Напротив. Една от най-оптимистичните оценки за времето е може би тази на Айнщайн – „Интересува ме преди всичко бъдещето, защото това е времето, в което ще жи-

веза“. Всеки човек разполага с времето, което му е дадено в живота, но никога няма достатъчно време да извърши всичко, което иска. Нека си припомним сентенцията „Не е малко времето, което имаме, много е времето, което не използваме“ (Сенека). И нека да се опитаме от тази гледна точка да прецизираме израза „Нямам време“ и да му придадем по-прагматично звучене. Той би могъл да се преформулира по следния начин:

- няма да отделя време за това;
- сега това не ми е важно;
- имам други приоритети;
- времето ми е прекалено ценно, за да го отделям за такава работа.

Човек по принцип е склонен да не забелязва рутинната работа. За работа се смятат само големите задачи, а съпътстващата ги дейност не се брой. Тези „незначителни“ дейности обаче изядат много време, но ние не сме свикнали да го преценяваме правилно. Изчислено е например, че за написването, оформянето и адресирането на едно най-обикновено служебно писмо от рода на „Получихме информацията, благодарим Ви, оставаме и занаят във връзка с Вас“ са необходими поне 20 минути. Ние наричаме дейностите от този род технологично време, но обикновено не предвиждаме каква голяма част от работния ден отива за тях. Учудваме се, когато началниците малко след като са поставили задачата, вече искат да им се отчетем.

Какъв е изводът, който непосредствено има отношение към по-голямата организация на времето?

Времето е обективно измерима величина. Но нашето възприятие за него е субективно.

Нека да илюстрираме това с два примера от всекидневието.

Представете си следната ситуация. Отивате с жена си на пазар. Времето Ви е ограничено, защото имате хиляди други работи, а има и мач. Тя обаче иска да си купи обувки – хем да са евтини, хем да са елегантни, хем да са и удобни. И тръгвате от магазин на магазин. Тя мери, вие висите и я чакате. Гледате си нервно часовника и си късате нервите. Най-накрая тя си купува обувките и Ви казва: „Видя ли колко бързо свършихме?“ Но и Вашият мач е свършил.

И обратното. Тръгвате с жена си на пазар. Но в този момент се оказва, че колата не може да запали. Вие отваряте капака и казвате на жена си – „Изчакай една минута“. После се оказва, че повредата е по-сериозна. Викате и комшията да Ви помага и най-накрая оправяте колата. Струва Ви се, че цялата работа е траяла едва ли не минути. Но жена Ви вече е напазарувала и Ви се кара, че цял ден сте си загубили с тази кола.

Тези обикновени примери ни водят към още един важен извод.

Субективното възприемане и оценка на събитията влияе върху нашето усещане за време.

## 2.5.2. Какво ни пречи да организираме по-добре времето си?

Вече констатирахме, че субективното ни възприятие за време понякога се разминава твърде много с действителността. Затова при мениджмънта на времето трябва да се изхожда от реалностите, а не от нашите представи. Какво конкретно можем да направим, за да установим как точно стоят нещата с организацията на времето ни. Първото и най-простото нещо е да се опитаме да анализираме и оценим собствения си опит. Изходният пункт тук е разбирането, че именно това е основата за промяна в бъдеще.

Ако сериозно се отнасяме към самооценката на работата си, е необходимо да си поставим няколко въпроса и в продължение на известен период от време да следим за точните и прецизни отговори. Това са въпроси от рода на:

- Използвам ли в работата си някакъв вид планиране – дневно, седмично, месечно, годишно?
- По какъв начин си планирам работата – имам ли навик да правя и писмени планове?
- Ако правя писмени планове, сравнявам ли ги с реалното изпълнение?
- Какви са резултатите – има ли разминаване или не?
- Как протича работният Ви ден, какво нормално правите?
- Каква работа Ви доставя удоволствие и каква не?



- От какви задачи се стараете да се измъкнете?
- Какви задачи се стремите да изпълнявате?
- Какво Ви нервира на работното място?
- Какво е за Вас успех и какво неуспех?

Всеки трябва да знае, че подобни въпроси могат да му помогнат (ако честно отговаря) да анализира действителността такава, каквато е, а не такава, каквато той я възприема. Ако имаме гостатъчно смелост, можем да сравним нашите отговори с оценките на работата ни на някои колеги и приятели, чието мнение уважаваме.

Всеки човек си има слаби страни. Не трябва да се притесняваме от това. Трябва спокойно да възприемаме факта, че в работата винаги има дейности, които са ни досадни, които не са ни присъщи, които ни гразнят и за които смятаме, че ни изяждат напразно времето. Нека честно се опитаме да установим кои точно са те. Специалистите са разработили списък от различни гразнителни фактори, които ни пречат за по-добрата организация на времето. Ето някои от тях:

### **Телефон**

- непрекъснато звъни;
- прекъсва изпълнението на важни задачи;
- разговорите са прекалено дълги;
- понякога не разбирам за какво е било обаждането и ми е необходима допълнителна информация;
- по телефона непрекъснато ми се поставят тежки задачи.

### **Посетители**

- колеги, които искат да си говорим или да обсъдим някои неща;
- неприятни посещения на членове и симпатизанти;
- хора, недостатъчно подготвени за обсъжданията.

### **Обсъждания**

- прекалено дълги;
- с незадоволителен резултат;
- изискват голяма подготовка;
- извършена подготовка по проблеми, които после се отлагат или отпадат;
- недостатъчна подготовка;
- дълго чакане.

### **Приоритети**

- често липсват ясни приоритети;
- опитвам се да върша няколко работи едновременно;
- не се концентрирам върху най-важното;
- искам максимално добре да съм запознат с фактите;
- липса на координация;
- лоша работа в екипа;

### **Срокове**

- спазвам договореностите само под натиска на сроковете;
- често се появяват непредвидени неща;
- имам амбицията да свърша прекалено много работа;
- лошо планиране на работното време;
- бързам;
- нямам търпение да довърша работата.

### **Бумащина**

- бюрото ми е претрупано;
- кореспонденцията ми отнема много време;
- четенето ми отнема много време;
- няма ред на работното ми място;
- непрекъснато търся телефонни номера, бележки, адреси и т.н.
- лошо подредени информационни източници.

### **Комуникации**

- лоши комуникации;
- закъсняла размяна на информации;
- недоразумения и търкания с колеги;
- неспособност да изслушвам другите;
- прекалено много бележки.

### **Делегиране**

- не мога да го правя;
- често трябва да върша работа, която биха могли да свършат други;
- липса на контрол при делегирането.

### **Отказ**

- не мога да отказвам, когато другите ме помолят.

### **Поставяне на цели**

- нямам ясни цели;
- нямам ясна концепция за живота;
- нерешителност;
- не намирам смисъл във всекидневната си работа.

### **Самодисциплина**

- понякога не мога да свърша това, което съм предвидил;
- липса на мотивация;
- често не мога да доведа работата докрай.

### **Околна среда**

- шум;
- бърборене;
- труден достъп до работното ми място;
- труден достъп до документи по различни причини;
- разположение на работното ми място.

При анализа на тези гразнителни търсим отговор на такива въпроси като:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Какъв обем незапланувана работа ни се налага да вършим?</li><li>• Какво точно ни отклонява от планираната работа?</li><li>• Колко нови задачи трябва да разрешаваме спешно?</li><li>• На кого телефонираме най-често?</li><li>• Кога приемаме повече посетители и по какви въпроси?</li><li>• Какви въпроси най-често обсъждаме на работното място?</li><li>• Правим ли редовно почивки?</li><li>• Имаме ли постоянни гразнителни и от какво естество са те (технически, от страна на хора, по същество)?</li></ul> |
|---|

Когато си отговорим на тези и други подобни въпроси, ще сме наясно относно причините, които ни пречат да организираме добре времето си. Проблемът обаче е в това, че констатацията сама по себе си не дава решението. Трябва всеки да си направи изводите и да предвиди какво точно трябва да предприеме, за да промени нещата.

### 2.5.3. Как да организираме времето си?

На всеки от нас се е случвало да наблюдава как работи майстор и как подхожда към работата лаикът. Майсторът най-напред оглежда, преценява, премисля, претегля възможните подходи и решения и чак тогава се захваща за работа. Лаикът веднага се хвърля към бурна дейност, без изобщо да помисли каква е целта и как тя може да се постигне най-добре.

За да организираме по-добре времето си, трябва да се научим да подхождаме към проблемите като майстори. Необходимо е да овладеем основните изисквания и подходи при мениджмънта на времето.

Трябва да знаем, че процесът на мениджмънта на времето би могъл да бъде моделиран и да бъде представен графично по следния начин:



Виждаме, че той представлява един непрекъснат кръговрат, който включва различни етапи и фази и се крепи върху основата на информацията и комуникацията.

Да си спрем по-подробно на всеки един от етапите:

#### **А. Целеполагане**

Да си поставим точните цели – това изглежда лесно на думи, но трудно на дело. Как можем да се научим да формулираме добре целите си? И дали това въобще е възможно. Специалистите твърдят, че е възможно, но е необходима една важна предпоставка, а именно нашата воля и желание да имаме ясна цел. Всеки смята, че иска да има цел. Но на практика това не е така. Защото когато човек има цел, той става по-лесно предвидим и дава основания за преценка. Тогава към него могат да се отправят въпроси от рода на:

- **Постигна ли целта си – да, или не?**
- **Какво направи за постигането на целта?**
- **Кой или какво ти попречи да постигнеш целта си?**
- **Какви са приоритетите ти в процеса на реализацията на целта?**
- **Готов ли си да поемеш отговорност в името на тази цел?**
- **Готов ли си да защитаваш целта си?**

Когато формулирането на цел се разглежда в този контекст, виждаме, че не е никак лесно да се решим да си поставяме ясни цели. Особено когато сме политици и сме в светлината на прожекторите. Често сме изправени пред съда на общественото мнение и знаеме, че рейтингът ни зависи и от това какви цели формулираме, как ги реализираме и въобще способни ли сме да постигаме поставените цели. За политика важи може би с най-голяма сила това, което казва Молиер: „Ние сме отговорни не само за това, което вършим, но и за това, което не вършим“.

Да се опитаме да отговорим на няколко въпроса:

#### **Какво е цел?**

Най-общо целта може да се дефинира по следния начин – тя е конкретно описано качествено и количествено състояние, което се стремим да постигнем.

#### **Какви качества трябва да притежава целта?**

Целите трябва да бъдат:

- **постижими;**
- **конкретни;**
- **убедителни;**

- **реализуеми;**
- **понятни;**
- **презледни;**
- **атрактивни;**
- **да могат да се финансират;**
- **да могат да се идентифицират;**
- **да могат да се измерват.**

Целите изискват:

- **необходимост;**
- **собствена позиция.**

Целите отразяват:

- **интереси.**

### **Какво предварително трябва да знаем, за да можем да определим целта?**

Трябва да сме наясно, че предварителното условие за операционализиране на този процес е наличието на воля за действие. Друга съществена предпоставка е желанието за промяна и ясната представа за състоянието, към което се стремим. Необходимо е също така да умеем да планираме работата си – да можем да определяме точно какви дейности трябва да извършим и в каква последователност.

### **Как да стигнем до формулирането на целта?**

Практиката показва, че формулирането и на най-простата цел включва няколко последователни фази:

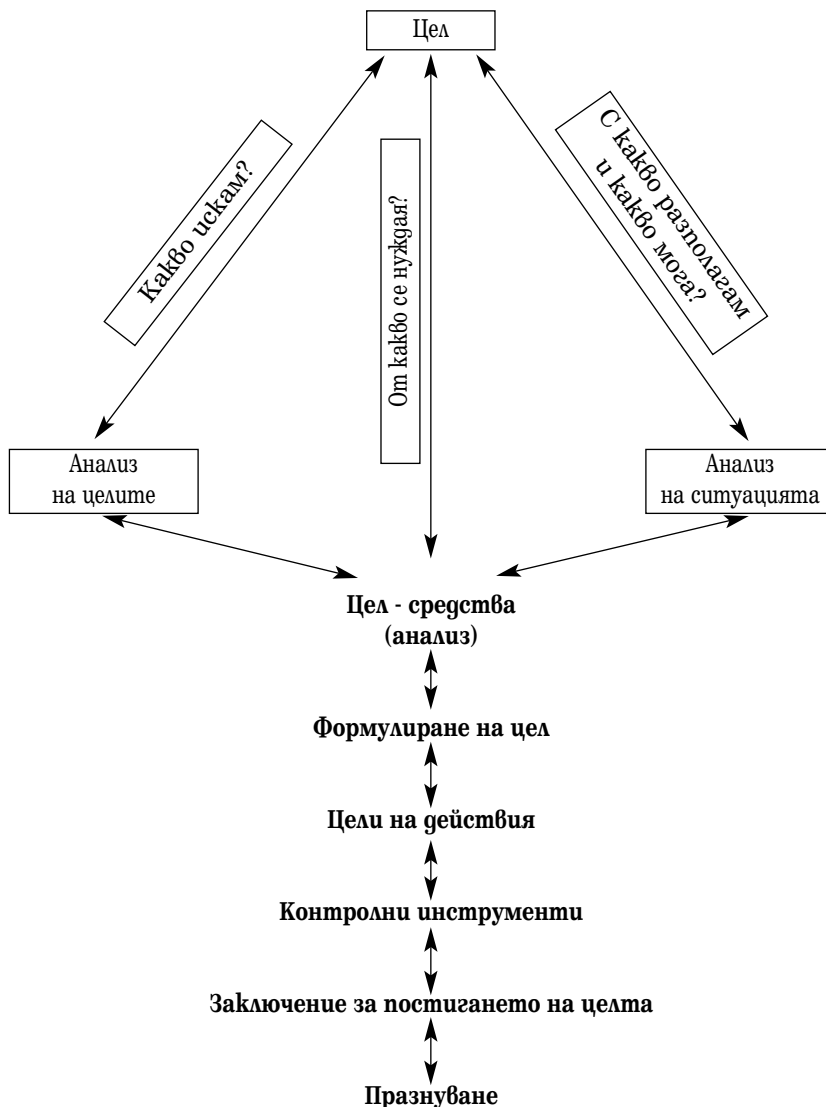
- формулираме нашите желания, нужди, задачи;
- описваме ги толкова точно, че да можем ясно да си представим какво искаме да постигнем;
- констатираме, че така поставената цел е висока, тя е предизвикателство за мен, но все пак е постижима;
- тя е формулирана позитивно;
- от нея произтичат действия, които служат за реализирането ѝ;
- целта е толкова ясно и просто формулирана, че по всяко време тя е понятна за всяка публика.

Целта може да бъде планирана като се върви в следната последователност:

- анализ на досегашното състояние;
- анализ на състоянието, което трябва да се постигне;
- отклонения;

- моят потенциал;
- анализ на ресурсите;
- цел-минимум и цел-максимум;
- срокове;
- структуриране на основни цели и подцели;
- стъпки за изпълнението;
- контрол.

Ето и схематичното изображение на процеса:



Добре формулираната цел трябва да дава отговор на няколко въпроса:

- Какво искаме да постигнем?
- Как ще го постигнем, с какви средства?
- В какъв срок?
- Кои за какво отговаря?
- Как се измерва резултата?

Много е важно точно да си формулираме целта. Защото това ще ни помогне да мобилизираме всичките си ресурси за нейното постигане, да подберем средствата, да определим сроковете. Ако сме убедени в целта си, ние ще работим не само с удоволствие, а и с настървение за нейното постигане.

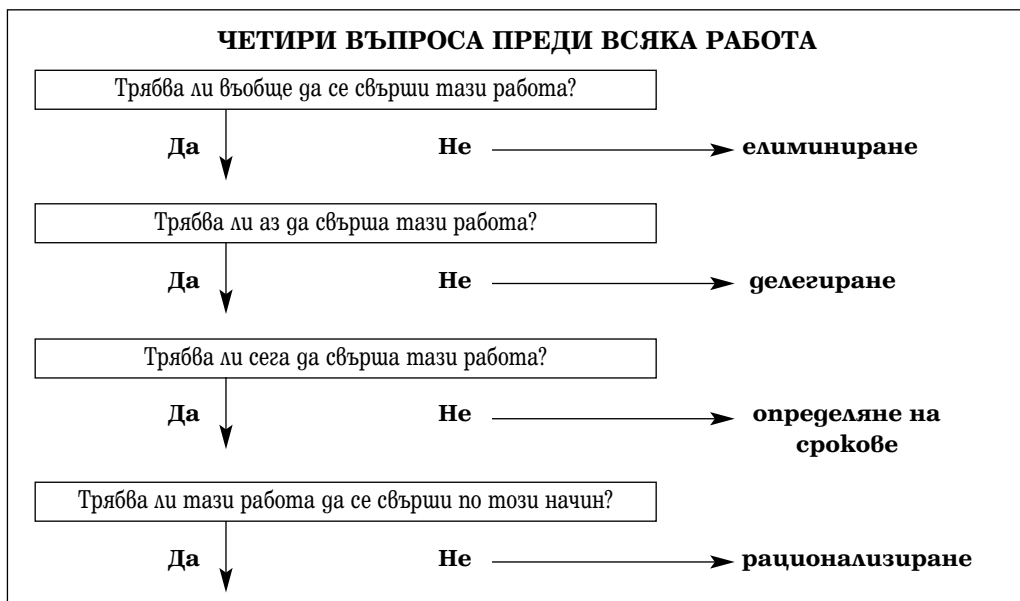
### **Б. Планиране**

Това е вторият етап в модела за мениджмънт на времето. По време на този етап се извършва подготовката за реализацията на определената цел. Това означава да се спечели време, да се концентрират усилията и да се съгласуват индивидуалните подцели и задачи с тези на организацията. Необходимо е основната цел да се разбие на подцели – да се определят конкретни мерки за тяхната реализация, средствата, необходими за това, както и разумните срокове. И тук трябва да си отговорим на няколко въпроса:

- Можем ли да мобилизираме необходимите сили и средства за постигането на целта?
- Ако не, има ли други алтернативи и какви са те?
- Какви стъпки ще предприемем?
- С кого конкретно?
- В какъв срок?

Има един много прост начин да си облекчим процеса на планиране. Преди всяка работа просто трябва да си поставим четири въпроса.





### **Елиминирание**

Ако констатираме, че дадената работа допринася с нещо за постигането на целта, то е необходимо да продължим да се занимаваме с нея. Ако отговорът е не, е необходимо допълнително да решим дали тази работа има нещо общо с изпълнението на други цели на организацията. Ако отговорът е да, следва да се възложи на компетентните лица. Ако е не, тя въобще се елиминира. Никоѝ, дори и най-простият изпълнител не трябва да забравя, че от него също зависи организацията да не се занимава с неща, които я отклоняват от главните ѝ цели. Понякога е необходимо да се изпълняват неприятни задачи и много ни се иска да ги елиминираме или да ги прехвърлим на друг. Но това е възможно само в случай, че честно сме подхождали към отговора на първия въпрос.

### **Делегиране**

Способността за делегиране е едно от най-важните качества на политика. Тя гарантира екипността в работата и по-доброто качество на изпълнението на задачите. Политикът не е длъжен да може всичко. За успеха на начинанието е важно обаче, когато той не може да свърши дадена работа, навреме да я прехвърли на друг, който ще се справи на равнище. Разковничето на успеха често пъти се крие в умението на делегирането. Хенри Форд казва, че най-важното качество, което притежава, е умението му да назначава хора, които са по-способни от него самия.

Добрият политик не трябва да се смуцава, когато делегира определена работа. Той не трябва да се притеснява от разни доводи от рода на:

- защо е нужно да делегирам, когато мога и сам..
- докато обяснявам, мога и сам да си свърша работата
- този няма да свърши работата така, както аз искам
- няма ли да си помислят, че не мога да свърша тази работа
- другите не трябва да знаят прекалено много
- ще се оправя и сам.

Много е важен начинът на делегиране. Често то почти не се различава от заповед. Тогава изпълнителят се чувства унижен и изпълнява задачата формално. Работата не му остава удоволствие. По друг начин изглеждат нещата, ако при делегирането на работа се отдели време за обяснение – защо е необходимо да се свърши тази работа, за каква цел е, какви резултати се очакват от нея. В този случай изпълнителят придобива чувство за съпричастност. Той поема отговорност и влага повече усилия. Няма усещането, че напразно му губят времето. Ако има и възможност сам да докладва за резултатите, той се чувства удовлетворен от работата си. Често в българския политически живот тези на пръв поглед елементарни неща се забравят. Партийната работа се свежда до рутинни дейности, в които човек се третира като винтче от голямата машина. Сроковете ни притискаят, нямаме време за дълги обяснения, да не говорим за благодарности. Такъв подход едва ли може да се нарече делегиране.

В дейността на политика не бива да се допуска просто делегиране на някакъв вид работа. Истинското делегиране е делегиране на отговорности. Каква е разликата между двете?

#### **При делегирането на работа**

- се дава непълна информация;
- не се разяснява целта;
- не се дава възможност за участие в успеха.

#### **При делегирането на отговорност**

- дава се достъп до цялостната информация;
- целта е ясна;
- налице е идентификация с целта;
- чувство за собствена отговорност;
- съпричастност към успеха;
- съпричастност към неуспеха;
- съпричастност към изводите и поуките.

### **Определяне на срокове**

Когато ни се постави дадена задача, ние най-напред питаме какви са сроковете. Ако работата е спешна, тя трябва да се извърши веднага. Ако не е спешна и има определен срок, е необходимо да обмислим какви стъпки трябва да предприемем и в какви разумни срокове да се вмесим. Сериозен проблем в политическата дейност в България е, че задачите много често възникват непредвидено и политиците се превръщат в корпус за бързо реагиране, което обърква плановете им работа.

Необходимо е всеки да си изработи начин да се справя с текущите задачи. При това такъв, че да не се спъва основната дейност. Не е желателно да се работи на принципа на изпразването на кошницата – започва се най-отгоре и се върви надолу. Най-отгоре винаги са новите задачи, но не винаги те са съществените. Добрият политик трябва да намери мярата между същественото и несъщественото, основното и гопълнителното, важното и маловажното и да умее да планира сроковете така, че основното направление на дейността да остава водещо.

### **Рационализиране**

Човек е склонен да се придържа към познатото. Често си казваме: „Няма проблеми. Толкова пъти сме правили това. И сега ще го направим“. Това ни създава чувство за сигурност, но не винаги познатият начин на работа е най-добрият. Понякога е редно да се попитаме – не можем ли да си спестим обсъждането, което правим обикновено в подобни случаи. Необходимо ли е да свикваме толкова хора и да дискутираме с часове, когато можем да се обадим по телефона на няколко души и да се посъветваме с тях? Необходимо ли е да подготвяме писмени материали за всеки участник в обсъждането, или ще си спестим време, ако в началото накратко изложим същността на проблема?

**При мениджмънта на времето се е наложила схемата на петте стъпки за планиране:**

1. Изброяване на дейностите
2. Оценка на продължителността на всяка от тях
3. Предвиждане на време за непредвидени задачи
4. Определяне на приоритетите
5. Контрол

Основно правило при планирането на времето е предварителното му разпределение в съотношение 60% към 40% предвидена и непредвидена дейност. Това на практика означава, че ние можем да планираме едва 60% от времето си, а според спецификата на работата дори и по-малко. Останалите 40% от времето отиват за дейности, които не подлежат на планиране – за кафе-паузи, за непредвидени посещения, за разговори с колеги, но също така и за такива съществени дейности като например обмисляне на задачите, запознаване с допълнителна информация и други, които обикновено се смятат за незначителни и за тях не се предвижда време.

Политиците трябва да се научат да определят приоритети. Без това умение те ще затънат в ежедневната работа, ще изостанат със съществените неща и ще се преуморяват.

Често се подценява ролята на контрола. Никога не трябва да забравяме, че той ни дава възможност да оценим резултата от нашите усилия. Чрез него можем да получим отговор на такива въпроси като: добре ли сме планирали работата си; правилни ли са приоритетите ни; добре ли сме делегирали отговорности; имаме ли добро сътрудничество с колегите и т.н. Съзнателният контрол е залог за професионалното ни развитие и квалификация.

## **В. Вземане на решение**

Вземането на решение е третия етап в модела за мениджмънт на времето. На този етап се решава въпросът кои дейности са приоритетни и кои не.

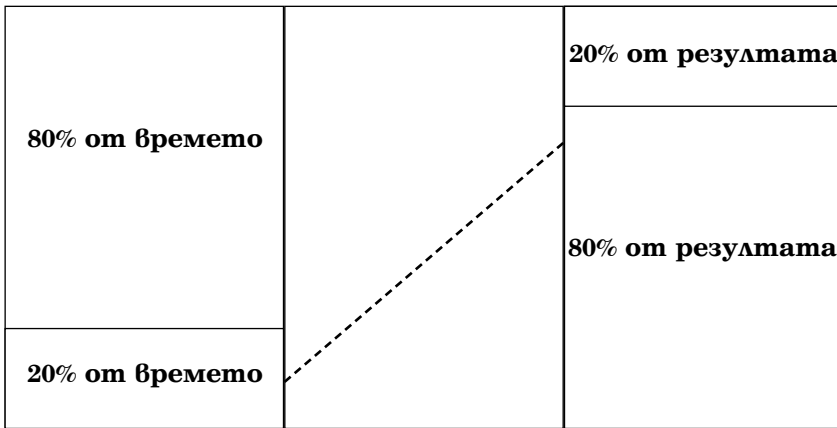
Италианският социолог Вилфредо Парето е установил определени съотношения между вложени усилия и краен резултат. Той е стигнал до заключението, че 20% от използваното време създава 80% от резултатите. Получава се така, че с по-малко време можем да постигнем повече и обратното. С други думи и в политиката ние трябва да търсим отговор на въпроса:

### **Как с по-малко работа ще постигнем по-голям резултат?**

Какво означава това на практика? Първо трябва да установим тези дейности, които ще ни доведат до най-голям резултат. Обикновено в ежедневието не се постъпва така. Когато отидем на работа, ни чакат един куп задачи – някои недовършени, някои нови. Различно е и тяхното естество – писане на материали, отчети, планове, кореспонденция, телефонни разговори, срещи, заседания и други. Човек е склонен най-напред да се захване с най-лекото, като си казва, че като навлезе в работата, ще започне да се занимава с основната задача. И се получава омагьосан кръг – след цял ден непрекъснатата въртележка се оказва, че не сме свършили най-важното.

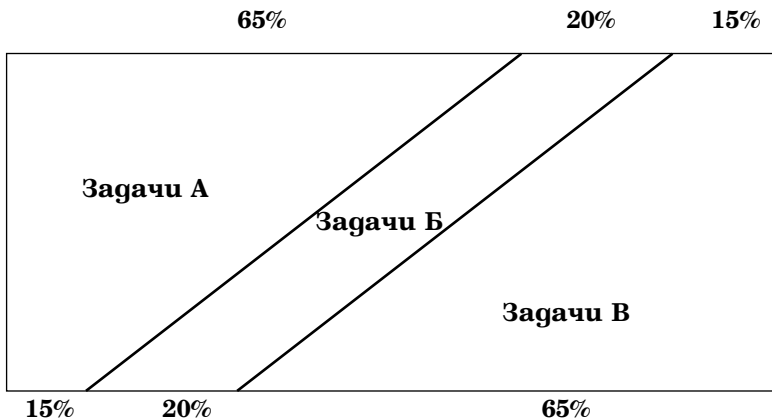
Добрят политик трябва да подрежда работата си като спазва няколко принципа:

**Една пета от усилията  
може да донесе четири пети от успеха!**



**Избеждането на приоритети означава определяне на тези дейности, чието изпълнение има най-съществен дял в крайния резултат.**

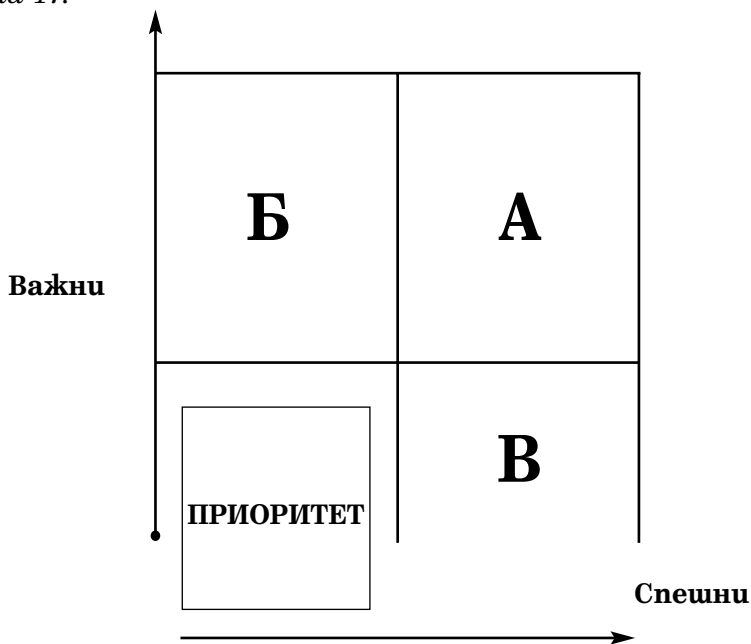
Това означава да се започне с тези задачи, които имат най-голям принос за постигането на целите. На второ място да се поставят задачите, които ни струват усилия и време, равни на величината на успеха. И на последно място идват задачите, които изискват най-много време и усилия, а дават най-малки резултати.



Как на практика да стане планирането на времето ни от гледна точка на този принцип?

1. Преди да пристъпим към работа, отново трябва да преценим колко голяма е необходимостта от нея.
2. Доколкото е възможно трябва да делегираме работа
3. Точно трябва да определим важността на изпълнението на определена задача и според това да я погредим в своите приоритети
4. Да рационализираме работата си.

Схема 17.



В политическия мениджмънт е много популярна схемата на Д. Айзенхауер, която демонстрира взаимозависимостта между важните и спешните задачи.

В политическата дейност важните задачи често се конфронтират със спешните. Колкото е по-спешна дадена работа, толкова по-напреден план излиза. Получава се така, че спешните задачи изместват важните и съществените. В политиката има много работа от оперативен характер. По-важното е друго, а именно, че по силата на рутинната практика тя може да стане приоритетна.

В партиите често става така, че апаратът почва да диктува приоритетите и често се стига до подмяна на основните политически цели и задачи. Затова е особено важно ръководните политически дейци да се научат да различават ясно важните от спешните неща. Те трябва да могат да отказват да участват в дейности, които се считат за спешни и да дават предпочитание на истински важните неща. Ако не направят това, те неминуемо ще се окажат в примката все на едни и същи организационни звена и структури, които винаги претендират, че тяхната работа е най-спешната.

### **Г. Реализация**

На този етап вече може да се пристъпи към истинското планиране на времето. Целите са ясни. Познаваме екипа и организацията, в която работим. Знаем сроковете. Можем да определим приоритетите. На тази основа можем да планираме работния си ден, работната седмица, месеца, тримесечието, годината. Ето някои полезни съвети, които могат да ни помогнат в тази дейност.

Да си представим, че си правим план за работния ден.

1. Набелязваме **задачите** за деня, подреждаме ги по приоритети. Трябва да не забравяме, че реално можем да планираме само 60% от работното си време, защото останалите 40% са за непредвижени дейности.

2. Отбелязваме договорените срещи и мястото на тяхното провеждане

3. Превдвиждаме времето, необходимо за изпълнението на отделните задачи, като не забравяме да включим и време за оставяне и обработка на информация, прекъсванията и други. Планът ни трябва да е реалистичен.

4. Превдвиждаме време за телефонни разговори. За препоръчване е да ги включим в блокове, за да не прекъсваме работата си. Ако не ни отговарят, не трябва да набираме непрекъснато, защото губим време.

5. Превдвиждаме време за лични нужди

6. Определяме личната си цел за деня и се стремим да я изпълним

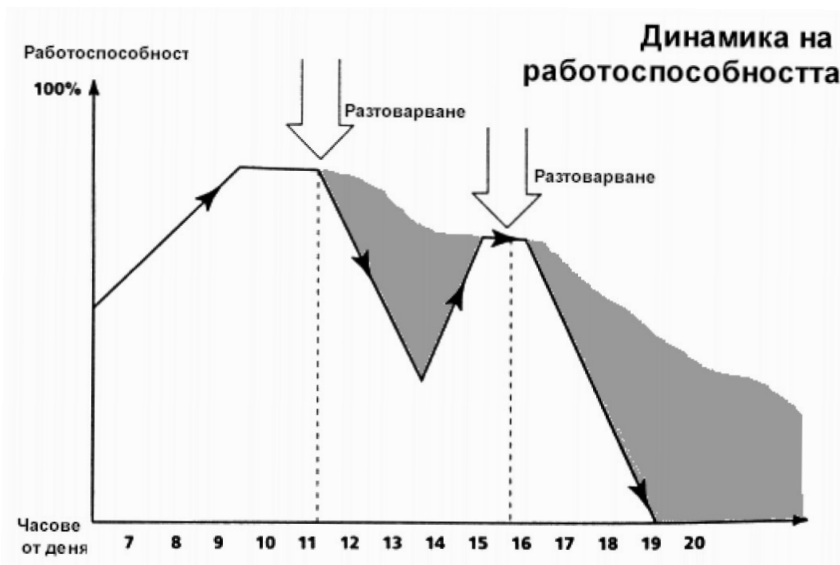
7. Определяме собствената си мотивация за изпълнението на задачите.

8. Когато започваме и когато приключваме работа ни е необходимо малко време за концентрация. В началото на работния си ден трябва да си помислим какво точно трябва да правим днес, кои

задачи са приоритетни, какво точно непременно трябва да се свърши. В края на работния ден трябва да си дадем сметка какво сме свършили и какво остава. От това, което остава, кое е важно, кое е спешно, има ли смисъл все още да се върши, мога ли да го свърша сам или трябва да го делегирам, какви са сроковете.

9. Необходимо е да планираме почивки. Трябва да знаем, че човек е най-работоспособен сутрин от 8 до 11 часа и след обед от 15 до 16 часа. В това време трябва да планираме най-съществената част от работата си за деня.

Схема 18.



### Политически календар

Политическите организации използват месечното, тримесечното и годишното планиране на основните видове дейности. Има различни начини за изготвяне на тези планове. Но най-разпространен е така наречения политически календар, в който се нанася цялата важна информация, с която разполагаме. Долната схема дава представа за неговото съдържание и елементи.



**Примерна схема за планиране дейността  
на политическа партия**

	I тримесечие	II тримесечие	III тримесечие	IV тримесечие
Дейности на партията • Конгреси • Конференции • Други важни събития				
Дейности в парламента и правителството • Законопроекти • Дебати • Парламентарен контрол • Други				
Дейности на политическите конкуренти • Конгреси • Форуми • Други важни събития				
Важни национални събития на организации от гражданското общество				
Важни международни събития				
Важни неполитически събития				
Препологаеми основни теми на политическата дискусия				

#### **Д. Контрол**

Контролът е заключителният етап. Често той се подценява. А когато става дума за самоконтрол, даже се избягва. Но той също е важен етап. Защото тук се обобщава опитът, и личен и колективен. Правят се изводите и се осмислят поуците. Виждат се възможностите за облекчаване на работата. Не трябва да се забравя, че това е етапът, когато се оформя и документацията.

## 2.6. Работни срещи и съвещания

Досегашната практика и създадените традиции на работа в българските политически партии показват, че е възприет един основен метод на групово взаимодействие или на съвместна работа, който политиците най-често наричат „заседание“. Това е добре познатата ни картина, когато голяма група от хора се събира на едно място – един от тях прочита доклад или информация по обсъжданя проблем; следват гълги изказвания, мнения, разисквания, предложения; после се предлага проект за решение (много често от човек или група, които не са слушали цялата дискусия) и накрая с гласуване се приемат решения. Обикновено този тип работа води до голяма загуба на време, до пасивно присъствие на по-голямата част от участниците, до непълно използване на умствения потенциал на екипа, до „виждане на проблема“ през погледа само на част от работната група, до опити за колективно (от 50 – 100 души) редактиране на текст, до редовните съмнения за „манипулации“, „извивания на ръце“, „нагласеност“ и т.н.

Работните срещи и съвещания (за краткост до края ще ги наричаме само „работни срещи“), които имаме предвид, са предварително структурирани и планирани форми на съвместна работа, които се съобразяват с възможностите и очакванията на участниците, постига се максимално включване на всички в работния процес и се използват техники и умения, които улесняват работата, пестят време, активизират мисленето и взаимодействието и носят неочаквано „лесни“ и богати резултати.

Експертите и политиците, желаещи да водят ефективни работни срещи е добре да се „снабдят“ със знания, умения и нагласи за ефективно замисляне, водене и активно участие в срещи, които да стигат до качествени решения, поддържани от участниците и от ключовите заинтересовани фигури.

Съвещанията са силен лост за започване на положителни промени и са признак за културата на една организация. Ако се водят в дух на сътрудничество и са ориентирани към резултатите, ще се постигне положителен верижен ефект по цялата организация.

Хората, когато работят заедно, по принцип искат да допринесат за успеха на организацията, ако техните ценности, умове и емоции бъдат приобщени към мисията на организацията. Това може да бъде използвано, ако водещият има нагласата да максимализира творчеството и приноса на всеки един.

Работните срещи са възможност да се:

- Извадят проблемите на повърхността;
- Решат проблемите и вземат решения;
- Подобри комуникацията;
- Развие ролята на ръководителя;
- Увеличи причасността и ангажираността към решенията;
- Решат конфликти;
- Набелязват приоритети, правят планове и поставят цели;
- Споделя информация и обучава персонала;
- Подобри продуктивността и ефективността от работата.

Няма единствено правилен начин за правене на ефективни работни срещи, но е необходимо да се вземат редица съзнателни решения за свикването, провеждането и изпълнението на решенията от срещата. Затова и резултатите трябва да са изпълними.

**При подготовката на работната среща** е необходимо да се оцени обстановката; да се знае кога да се свика и кога не; да се дефинират ясни очаквани резултати, които се желаят; да се реши кой да се включи и как; да се изготви ефективен проект за дневен ред.

**Резултатното провеждане** на срещата изисква от водещия да ангажира всички, да съдейства на разискванията като ги придържа към обсъждания проблем, да използва стратегия за решаване на проблемите и за откликване на възникналите възможности, да изгражда висококачествени проекти за изпълними и ефективни решения.

**До осигуряването на изпълнението** се стига само, когато се оцени ефективността от срещата, организира се изработената информация, изработват се полезни протоколи и се планира провеждането на решенията и на бъдещите работни срещи.

## 2.6.1. Техники за улесняване на съвместната работа при работни срещи

### **Очакванията**

Логично е в началото на работната среща и на водещия, и на всички участници да станат ясни очакваните резултати от съвместната работа. И то не само какво очаква водещият, а и какви са очакванията на всеки участник.

Подходяща техника за изследване (споделяне) на очакванията е методът на мозъчната атака (вж. по-году). В рамките на 5-7 минути водещият провежда мозъчна атака по въпроса: „Какво очаквате от съвместната ни работа?“. Очакванията се регистрират пред всички участници, така както те ги съобщават и без да се пропуска нито едно изявление. После се прави общ преглед и изясняване на смисъла на всяко едно очакване. Всеки участник изяснява какво е имал предвид (ако това се налага). Добре е записаните очаквания да присъстват в работното помещение до края на срещата и преди завършването на работата да се направи нов преглед, нов прочит и равностметка за изпълнението им.

Съобразявайки се с регистрираните очаквания, водещият може да актуализира или промени структурата или програмата на работната среща. Може да въведе нови моменти или да прецени нагласите на аудиторията. Реално може да се направи и прогноза за съдбата на евентуалните бъдещи предложения за решения.

В същото време, участниците ще са наясно с намеренията на водещия или лидера и ще работят в съответствие с техните очаквания. Проектът за дневен ред е най-често използвания начин водещият да сподели своите очаквания с всички участници.

### **Съсредоточаване**

В началото на всяка работна сесия е подходящо целенасочено да се активизират участниците с предварително набелязана дейност за съсредоточаване. Активността за съсредоточаване може да бъде от обикновена проверка на кворума, през традиционно решаване на измислен проблем („Коя е най-слушаната песен в момента?“) до нарочни упражнения, описани в приложната психология.

*При продължителни работни срещи, продължаващи повече от половин ден, е подходящо в началото на сесиите даже да се правят комбинирани упражнения за раздвижване и съсредоточаване.*

### **Правилата при работата в група.**

Всяка група работещи съвместно хора има определени правила на взаимодействие. Това се налага и от груповата динамика, за която ве-

че стана дума. Наличието ѝ налага яснота и ред, които се създават от правилата. Те могат да са формулирани в закони, правилници (напр. правилника на Народното събрание, правилник на администрация, на постоянен съвет), устави и т.н. За временно създадените групи за съвместна работа също са необходими **правила за съвместна работа**. Най-добре е, ако те са приети с консенсус от участниците, а е задължително в самото начало на работата да бъдат известни на всички. Най-добрата забележка при възникване на организационни трудности в групата е: „Не спазвате правило“, а не нагрубяване или скандал.

Добре е правилата да се поставят на видно място през цялото време на съвместната работа на групата.

### ***Мозъчна атака***

*Какво е мозъчната атака?*

Мозъчната атака (МА) е групов творчески процес. В резултат от него се създава списък от голям брой разнообразни идеи относно конкретен проблем или задача. Особеното при МА е това, че тя протича в три или четири фази: **фаза на идеите, фаза на изясняването, фаза на оценките и групиранията и (ако се налага) – фаза на решението**. През първата фаза се нахвърлят възможно по-голям брой идеи, без да се оценяват и редактират. През втората фаза тези идеи се изясняват, по време на третата се подреждат, групират и оценяват според определени критерии, които групата си избира. Четвъртата фаза води до крайния продукт от МА.

Крайният продукт на този процес може да бъде едно взето с консенсус решение или няколко заедно приети варианти – един работен план за действие, приет единодушно, защото всички са участвали равноправно в изработването му. Чрез такава групова работа може да се постигне съпричастност на различните роли към решението – и на експерта, и на политика.

#### *Правила на мозъчната атака*

1. Не изразявай негативни оценки по възникналите идеи.
2. Работи за количество, а не за качество – колкото е по-голям списъкът с идеи, толкова по-добре.
3. Развивай идеите на другите – ако нечия идея предизвика нова идея у теб – сподели я с останалите.
4. Окуражавай нетрадиционните идеи, бъди творец.
5. Записвай всяка идея – поне ключовите думи и фрази.
6. Установи времево ограничение за мозъчната атака и стриктно го спазвай.

*Основания за правилата:*

1. Негопускането на негативни оценки насърчава участниците да говорят свободно, без да се притесняват дали техните идеи са достатъчно добри, за да бъдат споделени. Това правило казва: „Всички идеи са ценни и добре дошли тук и сега“.

2. Това правило подпомага потока от идеи. Качеството е втори-чен продукт на количеството. Колкото по-дълъг е списъкът, толкова е по-вероятно да съдържа повече работещи идеи. Това правило насърчава всеки да участва без да се страхува от „пропагане“.

3. Това правило предполага, че участниците могат да си помагат един на друг. Когато някой доразвие нечия идея, това е вид комплимент към този, който я предлага, приемане, оценяване на неговия принос, показва му, че е ценен сътрудник и партньор.

4. В много от странните идеи може да има скрито зрънце, което да не бъде очевидно дори за предлагащия идеята, но което може да бъде открито от групата по-късно. Нетрадиционната идея може да провокира полезно предложение в нечий ум. Често проблемите се виждат по нов начин в резултат на тази практика.

5. Това правило подсилва приемането на всяка идея и обезпечава механизма за отлагане на оценяването. Списъкът на идеи може да бъде разбран като ценен влог, който по-късно може да бъде осмислен и използван, за да посрещне определени нужди. А и не трябва да се губят идеи. Папката с всички „протоколи“, която се нарича „групова памет“, несъмнено е един изключителен мозъчен продукт, която е от полза за всички анализатори, практики, научни работници, че и технологични разследвачи.

6. Това правило премахва напрежението за усъвършенстване. Времето се разбира като ценен източник, използван във всяко начинание. Най-общо, когато времето е ограничено, личните постижения са високи, защото индивидът е освободен от напрежението, получаващо се от дълга работа за изпълнение на определена задача. А и след десетата минута обикновено идеите започват да се повтарят, но казани различно.

*Ценности на мозъчната атака:*

- групова работа
- много идеи
- нестандартни идеи
- всеки участва наравно с другите
- групова сплотеност за постигане на решение
- бързо процедуриране (печелене на време)
- творчески решения

*Практикуване на мозъчната атака*

Мозъчната атака е умение, което може да бъде подобрявано с практиката. Правилата се изясняват предварително. При необходимост се използват 2 или 3 регистратори (протоколчици), за да се следи бързото темпо на идеите.

Абстрактни примери за учебно практикуване на мозъчна атака:

1. Попаднали сте на остров. Храната и водата не са проблем. Разполагате само с един продукт на цивилизацията – празна бутилка от кока-кола. Измислете различни употреби на бутилката. – време 5 мин.
2. Измислете максимален брой употреби на тухла. – време 5 мин.
3. Измислете нови кухненски уреди. – време 7 мин.
4. Измислете шури идеи за практикуване на мозъчна атака. – време 5 мин.

*Обратна връзка*

Ефективното общуване е невъзможно без активната обратна връзка. *Обратната връзка е налице, когато* 1) говорещият има възможност да провери как са го разбрали и когато 2) слушащият има възможност да зададе уточняващи въпроси, за да разбере дали правилно е разбрал чувото. В противен случай се поручава изкривяване на информацията, защото слушащият я възприема на базата на своя жизнен опит, стереотипи, ценностна система, възприятия, убеждения и стил на общуване.

Една от основните полезни практики за успешното протичане на работната среща е използването на ефективно общуване с обратна връзка. Наложително е и в края на съвещанието ръководителят и водещият да получат обратна връзка за резултатите – по съдържанието, по процеса и по взаимоотношенията от всички участници. Най-бързо това става с анкетен лист с неговлям брой въпроси и с подходяща скала за оценка на преминалата работна среща.



**Организиране на работни срещи (съвещания)***Инструменти за управление на екипността:*

Най-често използвани форми на екипно управление са: **работните срещи и съвещания (събиране, събрание, заседание) и екипно обсъждане (екипна среща).**

**Работното съвещание** – Съвещанията обикновено възникват по външно зададена задача спрямо участниците и целят: обмен на информация, вземане на решение, преговори, координиране. Целта на съвещанието е мобилизиране на хората, за да се постигне работната задача на всяка цена. Обикновено повод за работното съвещание е желанието на ръководителя да чуе различни гледни точки или да прокара определена своя визия за решение на проблем. Чрез работното съвещание хората казват да или не по определен въпрос, но решението го взема водещия. Най-често формалният ръководител е и водещ на съвещанието. Обикновено участниците в съвещанието имат препоръчителен (съвещателен) глас, правилата на комуникацията са наложени от водещия, той дава и взема думата, хората представляват тясната си компетентност, професионализъм или роля, лидерът определя времевите граници (начало, край, продължителност). Обикновено с продукта на групата от работното съвещание се разпорежда този, който го е назначил, т.е. обикновено ръководителя. Мажем да твърдим, че подобна групова динамика е по-скоро работа в група, отколкото е екипно усилие.

**Екипно обсъждане (екипна среща)** – Обсъжданията обикновено търсят различните гледни точки на участниците и са по-повод на конкретен проблем. Целта на обсъждането е да се изследват различните гледни точки, да се обсъди смисълът от дадено решение, да се потърсят различните варианти за неговото осъществяване. При екипните срещи освен от гледна точка на тесните роли и свързаните с това професионални компетентности, хората могат да участват много по-автентично и цялостно. Генерират се различни идеи, формулират се позиции, търси се смисълът от едно или друго решение, хората са много по-креативни и асоциативни. Обикновено екипните срещи отразяват организационна култура в която се толерират не тесния професионализъм и специализация, а позицията на хората по целия работен процес. Много често лидерството на екипно съвещание не съвпада с йерархичното лидерство и формалният лидер има равна степен на власт по отношение вземането на решения. Лидерството е функция на най-компетентния член на екипа съобразно обсъжданата тема. Обикновено продуктите на екипната среща са групов продукт и с него се разпореждат всички членове на организацията.



Разбира се управлението на подобни групови формати на работа изисква и различен тип управление:

- управляването на работните съвещания изисква по-скоро ръководене (мениджиране) на процеса на търсене на решения на проблема и постигането на определена задача, т.е. ръководителят има по-скоро целева функция, и основно управлява правилата и процедурите, докато
- управляването на екипното обсъждане извиква на преден план функцията лидерство, т.е. лидерът има по-скоро социална функция, цели подкрепата на човешкото участие и креативност и подпомага разбирането смисъла на решенията.

Всяка една организация има нужда както от лидерство или водене на хората, така и от мениджмънт или ръководене на работните процеси. Все пак от типа организация, зависи доколко тя ще се управлява предимно мениджърски или предимно лидерски.

*Процедури за екипно водене:*

- регулярност на срещите във времето (да се договори в какъв период от време се провежда)
- ясни времеви и пространствени граници (къде и кога се провежда)
- ясен дневен ред с докладващи по точките от дневния ред (изпратен предварително и дискутиран от всички екипни членове)
- ясен водещ на екипното, който не е задължително формалният лидер
- дискусия по всяка точка от дневния ред, завършваща с конкретни резултати – решения на екипа.
- нейерархична комуникация – всеки е поканен да участва свободно, като водещият поощрява комуникацията
- вземане на решение и отговорност за неговото изпълнение.
- водене на протокол на съвещанието.

## 2.6.2. Проблеми при работните срещи и подходи за разрешаването им

Най-често проблеми възникват във всяка една от следните фази на работната среща:

1. При организирането.
2. При избора на времето и мястото за срещата.
3. При информационното осигуряване.
4. При подготовката на проектите за решения.
5. При осигуряването на консултанти, експерти, авторитети.

Проблеми при воденето на работната среща възникват и от:

- Точността
- Пасивността
- Неизслушване
- Незаинтересуваност
- Отклоняване от темата

**Най-често срещани проблеми при работните срещи са:**

### 1. В процеса:

- смесване на процес (процедура) и съдържание
- твърде много, твърде малко или вревящо участие

### 2. В ролите:

- неясни роли и отговорности
- манипулиране
- скрит дневен рег

### 3. При боравенето с информацията:

- претоварване с данни
- повторение и движение в кръг
- объркване и недоразумения (различно тълкуване)

### 4. При вземане на решения:

- заседания за формално приемане на предварително известни решения
- липса на поддръжка за нито един от вариантите за решения

### 5. За обстановката:

- лошо осигуряване на местата за сягане
- твърде топло, твърде студено, много шумно, много формализъм

в обстановката

**6. При изпълнението на решенията:**

- неясна цел или път за постигането ѝ
- объркани очаквания
- бездействие

**Улесняващите поведенчески действия** за преодоляване на проблемите по време на работни съвещания могат да бъдат два типа:

а) **Превенции** (предотвратяващи действия) – тези, които се извършват преди или по време на срещата, за да предотвратят отклоняването от съдържанието или от процеса;

Възможни превенции: споразумяване по желаните резултати, предварително обявяване на дневния ред, добра формулировка на темата, яснота по условията, времето, мястото, времетраенето, комфортна обстановка, определяне на ролите, компетентен фасилитатор с чувство за хумор, събиране на предварителна информация, правила за групова работа, фиксирани почивки, споразумяване по метода на вземане на решения, задаване на въпроси с отворен край, насърчаване на участието.

б) **Интервенции** (намеси) – тези, които се извършват по време на самата среща, за да върнат екипа отново към съдържанието.

Възможни интервенции: кратки, тактични реплики с напомняне на обсъждания въпрос или на правилата за работа, регламентиране времето за изказване, връщане вниманието към обсъждания въпрос, отлагане на обсъждането на възникналия страничен въпрос във времето, извънредна почивка, поставяне на конкретни задачи, прехвърляне на новия въпрос в отделна малка група, връщане към ролите, стимулиране на „отбягващ“, отговорете с въпрос, бумеранг (върнете „топката“), използвайте хумор, използвайте жестове и мимики, спрете личните атаки, разкажете (споделете) какво се случва.

Добрият ръководител е носител на добри учения, ако прилага прецизно превенции и предварително предвижда проблемите.

### **Главни елементи на предварителната организация**

Предварителната организация на една успешна работна среща включва обмисляне на тези основни елементи и съзнателен избор във връзка с тях. Представяме ги като осем елемента в обща последователност, която може да бъде циклично организирана по подходящ начин от планиращия срещата.

1. Цел – обща формулировка на това, какво би трябвало да постигне срещата.

2. Предварителна оценка на контекста и доминиращите интереси.

Контекст – всяка среща е в определен контекст. Разглеждането му предварително е начин да се направи преглед на средата, да се определят събитията, които въздействат, както и да се види как срещата може да повлияе на други събития. Контекстът включва външния натиск, вътрешните ограничения, организационните промени, политиката, мисията и целите на организацията. Разглеждането му помага да се избегнат нежеланите изненади, да се направи по-добър избор на ролите, на начина на вземане на решения, на желаните резултати и на дневния ред.

Доминиращите интереси (стейкхолдъри) – стейкхолдър може да бъде отделен човек или групи от хора, които доминират в определени мнения, които могат да бъдат засегнати от резултата или да са в състояние да предотвратят изпълнението на дадено решение. Анализът им помага те да се идентифицират предварително, да се стигне до разбиране кое би било успех за всеки от тях, да се постигне разбиране по ключовите въпроси в самото начало, да се разсеят опасенията по проактивен начин.

3. Желани резултати (очаквания) – краен резултат или продукт от срещата.

Онова, което ръководителят иска да постигне на срещата в ясна и кратка формулировка. Формулирайте желанието краен резултат или продукт като решение, план, списък, споразумение и т.н. Формулирайте желанието краен резултат и от гледна точка на участника. Ако желанието резултат е информация, обявете и целта, и използването на информацията.

4. Темы – въпроси за разглеждане.

5. Участници и роли – кой трябва да присъства и какви роли са необходими, за да бъдат изпълнени основните функции на срещата (вж. по-долу).

6. Подготовка на залата – как да я подредим.

7. Метод на вземане на решения – определяне на начина, по който ще се вземат (вж. главата по тази тема).

8. Детайлно планиране на дневния рег – подробен план за провеждане, включващ темите, етапите в процеса на работа, времето и отговорностите.

### ***Разпределение на ролите в работната среща***

Всяка работна среща е взаимоотношение между индивиди, които споделят отговорността за поне четири съвместни функции – **участие, подпомагане, протоколиране и вземане на решение**. Работните срещи са успешни, когато всички функции се изпълняват ефективно. Ръководителят и членовете трябва да съзнават тези функции и да решат как да поделят отговорността за извършването им.

Съгласуването на ролите представлява процес на описване пред всички на ролята, която всеки ще играе (отговорностите и поведението) в процеса на срещата и постигане на съгласие по това. Ролите позволяват да се определи кой ще поеме отговорност за изпълнението на съвместните функции. И ръководителят, и членовете могат да изпълняват повече от една функция по определен метод. Когато ръководителят има нужда да се съсредоточи главно върху функциите по вземане на решения и участие, то функцията по подпомагането може да се изпълнява от отделно лице, водещ, който се съсредоточава главно върху процеса. Функцията по протоколирането може да се изпълнява както от водещия, така и от член на екипа, но и от нарочен протоколчик (протоколчици), който се съсредоточава главно върху протоколирането.

Ефективните работни срещи почиват върху комплект от социални контакти между ръководителя, водещия, протоколчика, членовете на групата и т.н. Тези контакти могат да бъдат превърнати в ключ за създаването на самокоригираща се система и срещата да има работещи резултати.

### Видове роли:

Ролите по време на една работна среща могат да бъдат от две (ръководител и членове/участници) до няколко. Вариантите на роли са:

#### *Ръководител*

*Водещ* (не винаги ръководителят е и водещ на срещата)

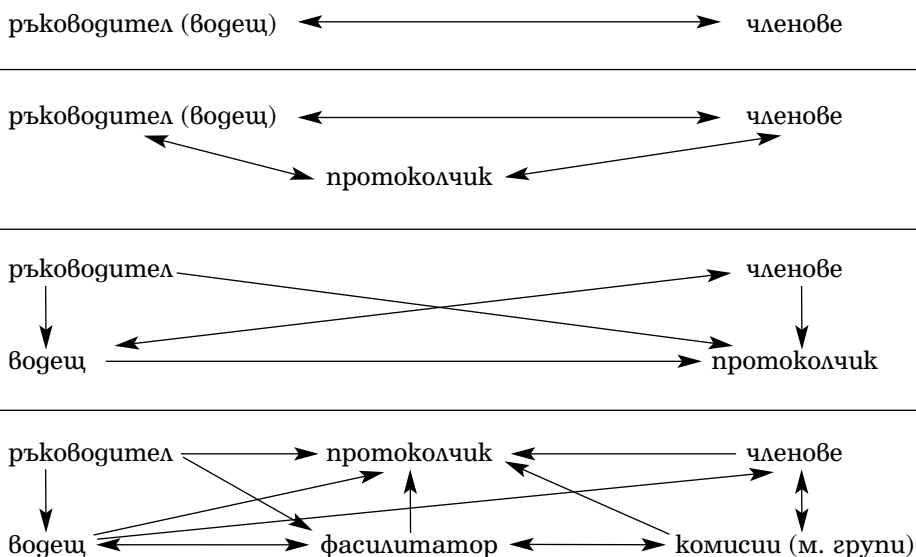
*Фасилитатор (улеснител)* – специалисти по групова работа, който с уменията си и с техниките, с които борави професионално, улеснява процеса.

*Протоколчик (регистратор)* – човекът, от който зависи да не се изгубят ценни изеи или варианти за решения.

*Докладчици* – даващи информации или експертни оценки или предложения и варианти  
*Комисии или работни групи* – при използване на метода на малките групи  
*Членове на съвета* (участници в работната среща)

Схема 19.

**Схема на възможните избори на ролите:**



*Ролята на ръководителя* – набелязва целта и постига съгласие по желаните резултати и дневния ред; предлага начини за процедуране; набелязва ограничителните фактори; внася идеи; вслушва се в идеите на другите; не доминира в дискусията; дава информация; формулира проекти за решения (когато няма водец – осигурява възможността на всеки да участва; обезпечава ред при разговорите и това, те да са в сферата на обсъжданата проблемна област; наблюдава времето и записването на информацията).

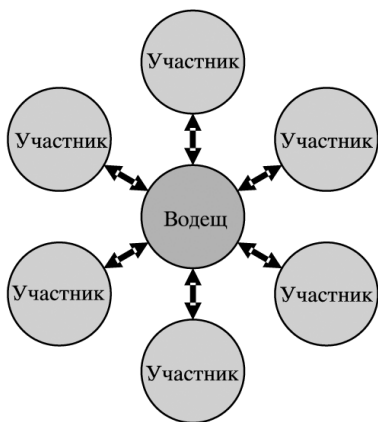
*Ролята на водещия* – не внася идеи и не оценява идеите на членовете; подпомага ги да съсредоточат енергията си върху задачата и да не се отклоняват; осигурява на всеки възможност да вземе участие; защитава другите от персонални атаки; служи като „шофьор“ на сре-

щата – той е „адвокат“ на процеса и прави предложения как да се процедура; осигурява това, всеки да прави едно и също нещо, по един и същ начин, в едно и също време.

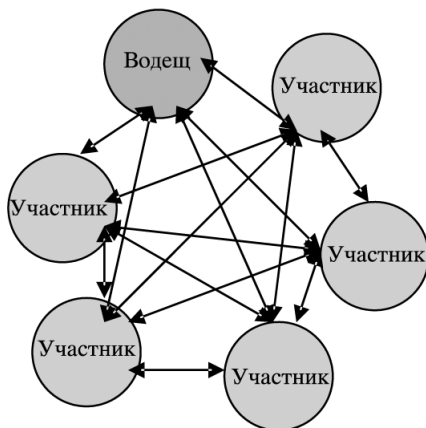
Най-често в процеса на работните срещи се използват два типа водене:

- Водене тип „Звезда“ – комуникацията между всички задължително минава през водещия и той дава гумата. Този тип е по-подходящ при фазата на набране и изясняване на информацията и във фазата на формулиране и вземане на решения.
- И водене тип „Мрежа“ – предполага свободно комуникиране, като водещият е един от всички. Този тип е подходящ за периода на творческа работа, когато се раждат идеите и вариантите.

Схема 20.



Водене тип „Звезда“



Водене тип „Мрежа“

Когато в срещата има и *фасилитатор* (улеснител), водещият наблюдава неговата работа, вслушва се в неговите предложения, а фасилитаторът е длъжен още в началото да заяви: „Тук съм, за да помогна за изпълнението на вашия дневен ред. Няма да внасям мои идеи. Ще правя предложения по процеса. Ако нещо, което правя, ви пречи, моля да ми съобщите. Това е ваша работна среща и аз искам да допринеса тя да бъде резултатна за вас“. Фасилитаторът – използва начини на поведение, улесняващи дейността; оказва помощ при воденето на протокола, когато е необходимо.

*Ролята на протоколчика* – създава видим протокол на срещата; записва идеите на членовете, като използва техните собствени думи;

не взема страна; стреми се да не перифразира и да не тълкува; използва ключови думи и фрази; отправя молба към групата да намали темпото, ако е необходимо.

**По време на информационна среща:**

- Въпроси и отговори;
- Списък на разглежданите въпроси;
- Основни моменти от изложението;
- Резюме на изложението.

**При обсъждане на обратна информация и резултати от дейността:**

- Въпроси/опасения;
- Обратна информация и резултати от дейността;
- Следващи стъпки.

**При решаване на проблеми и вземане на решения:**

- Коментари по съдържанието и процеса;
- Предложенията;
- Варианти;
- Основни елементи от анализа;
- Потенциално и крайно решение;
- Следващи стъпки.

Какво трябва да съдържа протоколът?

От всичко казано до тук все повече става ясно **огромното значение на протокола** и регистрацията и случващото се по време на работната среща. Ръководителят и водещият, ако не съвпадат, както и фасилитаторът на всяка работна среща трябва да са наясно кога, кой какво и как записва! Най-добре е записът да се прави **преди всички** на голям лист (табло), на черна дъска, от които да се приписва на малък лист или – при възможност на персонален компютър, от който по време на срещата се прожектира на мултимедийен проектор.

Подходящо е важните и разнопорядкови моменти от протокола да се записват с **различни цветове**, за да се открояват. При такива записи обикновено се използват черни, зелени и сини маркери, като с червено и жълто се отбелязват важните бележки. Това подпомага и **групирването и интегрирането** на предложенията, идеите и вариантите по различни теми, поряждани и критерии.

Вече стана въпрос, че „наръчът“ от протоколи е **групова памет**, която е изключително ценна за всеки колектив.



*Ролята на члена на групата (екипа) – участва с идеи; изслушва останалите; изразява опасенията си открито; поема задължения и отговорности; предприема действия, по които е постигнато съгласие.*

***Внимание! Задържително в края на работната среща направете три неща:***

1. Определете **сроковете**, в които ще се изпълняват решенията и кой ще носи **пряка отговорност** за това.

2. Направете списък на **следващите стъпки**, които ще предприемете.

3. Получете **обратна информация** от участниците за плюсовете и делтите (кое и как е можело да се направи по добре) по време на работната среща.

***Помощни материали за организиране на работни срещи (съвещания)***

*Работен лист за подготовка на работна среща*

Когато разработвате **погробен дневен ред** и подготвяте работна среща, отговорете си на следните **въпроси**:

1. Какъв (какви) въпрос(и) ще бъде обсъден на тази работна среща?
2. Какви резултати очакваме да постигнем и какво ще считаме за успех? В края на тази среща ние ще разполагаме с:
3. Каква схема на разпределение на ролите ще използваме?
4. Кой ще изпълнява ролите по време на срещата?

***Роля***

***Име***

---

---

---

---

---

5. Какъв вариант на вземане на решение ще бъде използван на срещата?

**Карта за анализ на доминиращите интереси  
(стейкхолдъри)**

Определете по-году най-важните заинтересовани страни, които са от значение. За десетте най-важни определете уникалния принос, който те могат да направят в процеса на работната среща и неговото значение.

№	Заинтересована страна	Принос	Значение (изключително, средно, малко)	Стратегия за привличане
1	.....	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....

*Работен лист за дневен ред на работната среща*

Въпрос(и) за обсъждане:

Желани (очаквани) резултати:

Какво (съдържание)	Как (техники, методи)	Кой	Колко (в минути)

*Примерна таблица за решаване на един въпрос от Дневен ред на работна среща:*

<b>Какво</b>	<b>Как</b>	<b>Кой</b>	<b>Колко</b>
<b>Очаквани резултати, дневен ред Роли, правила, регламент</b>	Преглед  Въпроси, отговори и споразумяване	Кой предлага, кой в каква роля е	5 мин.
<b>Формулиране на проблема</b>	Какъв е истинският проблем. Обсъждане, споразумяване	Кой информира,кой дава експертна оценка	30 мин.
<b>Къде нещата вървят Къде не вървят</b>	Списък Изясняване	Кой води споделянето	10 мин.
<b>Причини</b>	Списък, Изясняване, Критерии и Приоритети	Кой организира обратната връзка	10 мин. 5 мин. 10 мин.
<b>Решения</b>	Малки групи Мозъчна атака Изясняване Вземане на решение	Кой носи отговорност за решенията	7 мин. 10 мин. 5 мин. 10 мин.
<b>Следващи стъпки</b>	Определяне Споразумяване	Кой с коя ще се занимава	10 мин.

*Система за контрол за изпълнение на следващите стъпки*

Име на стъпка № 1: .....  
 Име на стъпка № 2: .....  
 Име на стъпка № 3: .....  
 Име на .....

Стъпка №	Начална дата	Крайна дата	Преценка за времето	Отговорник	Измерител за изпълнението
----------	--------------	-------------	---------------------	------------	---------------------------

.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

## 3. КРИЗИ, КОНФЛИКТИ, ПРЕГОВОРИ В ПОЛИТИКАТА

### 3.1. Управление на кризи

*„Няма вече стратегия, има само управление на кризи“  
Р. Макнамара (1962 г.)*

#### 3.1.1. Стабилност и криза

##### **Кой проблем наричаме КРИЗА?**

Когато се опитваме да приемем логичното наличие на кризи във всяка една система и във всяка една организация, е логично да изхождаме от разбирането, че **всяко стабилно състояние може да бъде дестабилизирано**.

За всяко стабилно състояние съществуват предизвикателства, рискове и заплахи.

Има континуум (прогължаваща приемствена последователност) между стабилното състояние, дестабилизацията и възстановената стабилност.

Дестабилизирането започва, когато гадено предизвикателство се активира и се превърне в риск и заплаха.

**Дестабилизирането на преходна стабилна ситуация** е най-често срещаният случай (проблем) на предкризисна ситуация.

##### **Какъв е смисълът на идеята да се управляват кризи?**

Един проблем на дестабилизацията все още не е криза, но ще стане такъв, ако не се управлява.

Да се управлява криза означава тя да се предотврати, деескалира или разреши (да се възстанови стабилността).

Съществуват два принципно различни подхода:

1. управление на кризи
2. управление в условията на криза

Въпрос на професионално умение на добрия мениджмънт е в коя от

двете ситуации изпада най-често ръководителят. И в двата случая се изисква опит и сериозна личностна и професионална подготовка.

**За да управляваме себе си и своите организации трябва да сме наясно какво е вътрешното им състояние и състоянието на отношенията им с други организации – партньори, опоненти, околна среда и т.н.**

**Всеки тип състояние изисква конкретно управление:**

- Стратегически решения се взимат в стабилно състояние
- В кризисно състояние се взимат антикризисни решения

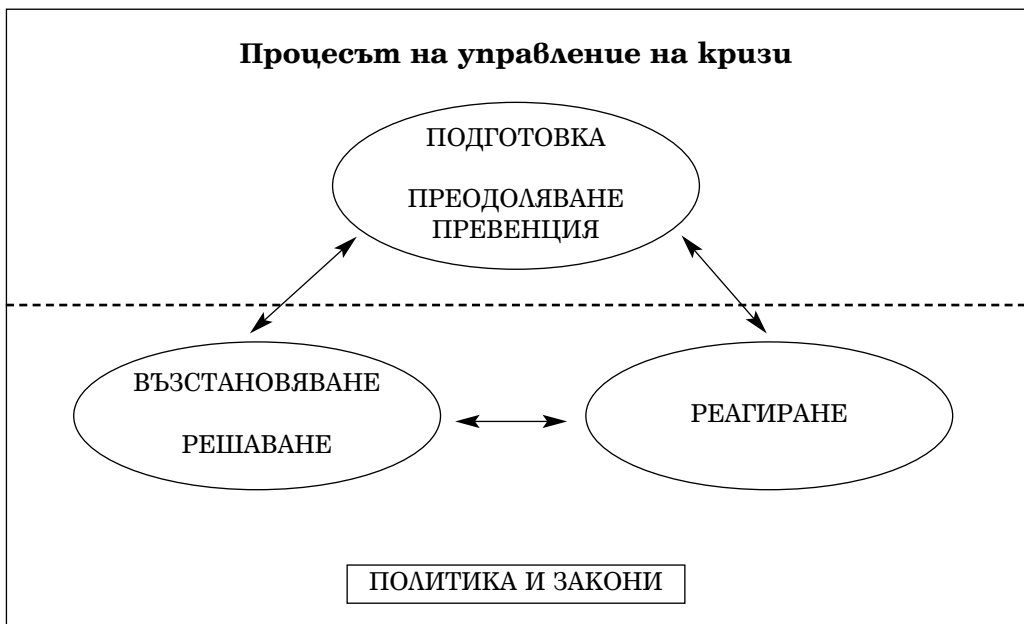
Какво да разбираме под криза и управление от **гледна точка на ръководителя?**

Това е *вземане на решения при извънредни обстоятелства*, които могат да имат *съдбоносни последици* в личностен или в социален план.

Според дефиницията на Чарлз Хърман:

**Криза е ситуация, която:**

- Заплашва жизнени интереси и цели
- Възниква /относително/ внезапно
- Ограничава времето за решения



Обикновено традиционните процедури не са адекватни за управление на кризисната ситуация.

### **Кои са основните характеристики на кризисния мениджмънт?**

**Уникалност**, каквато има в почти всяка една кризисна ситуация;

Обикновено – **екстремалност** на ситуацията;

Липса или **ограниченост на информацията**;

Най-често – **ограниченост на ресурсите**, с които разполагаме;

Появата на **управленски стрес**;

Обща **тревожност и обърканост**;

Обикновено се **стеснява кръгът на вземащите** решения;

Кризисният мениджмънт предполага и **временност на решени-  
ята и резултатите**;

Той се осъществява в условията на **възможност за възстановя-  
ване** (цикличност) на кризата.

Участниците в Балтийския семинар на НАТО по управление на кризи през декември 1996 г. разработват четири основни условия (ключови момента) за кризисен мениджмънт и подготовка за кризисни ситуации:

- Яснота (изграждане на рамка на правомощията);
- Комуникация (установяване връзки между центрoвете на вземане на решения)
- Информация (създаване на групи за критична информация и непрекъснато обогатяване, достоверност, автентичност и анализ на информацията)
- Правила (създаване на правила, ясно очертани правомощия и задължения, за предпочитане в писмен вид)

### 3.1.2. Преодоляване и предотвратяване на кризисни ситуации

Какви са най-често срещаните пътища за **преодоляване** на кризисните ситуации в политическите организации?

А) Структурни или кадрови промени – неписано правило, което госта организации използват особено след загуба на избори;

Б) Промяна на правила (устава, устройствени правила) и политика (програшни документи);

В) Информационни публични акции;

Г) Целеви кампании с нов дневен рег.

Естествено е (и едва ли е по силите на някого), че няма рецепта кой от вариантите да се използва. Това се прави в зависимост от ситуацията, както и с възможност за комбиниране на елементи от различните варианти за преодоляване на кризата.

По-важни са условията, за да може политическият ръководител да осъществява **превенция** на кризисни ситуации в неговата организация. Какви биха могли да бъдат те?

- Превиджване на потенциални кризисни ситуации
- Подгъждане на пълна осведоменост по потенциално кризисна среда
- Обективен анализ на информацията относно развитието на събития, които биха могли да доведат до криза
- Конструктивна намеса в предкризисни ситуации

Има ли алгоритъм за **реагиране** в криза? Не, но не е за подценяване следната препоръчителна последователност:

1. Осмисляне на ситуацията.
2. Преодоляване на първоначалния шок.
3. Избягване загубата на доверие.
4. Активиране мрежите и групите за критична информация.
5. Формулиране на позиция.
6. Разработване на план за действие.
7. Вземане на подходящите решения.

Нека разгледаме какво можем да разберем под всеки един от тези елементи:

**Осмислянето на ситуацията** – проверка на наличните факти, изработване на първоначален анализ на базата на най-добрата налич-

на информация, дефиниране естеството на проблема, оценка на наличните ресурси за справяне със ситуацията и предвиждане насоката на събитията.

При **преодоляването на първоначалния шок** е добре за се помни, че: системите за предупреждение са уязвими, скоростта на събитията може да попречи на разбирането, преизвикателството може да е масирано и унищожително, лицата и организацията може би са стресирани, кризата може да се окаже в напълно непозната област, системата може да се върне към практики от миналото, настоящата система може да изисква изменения.

За да се **избегне загубата на доверие**, избягвайте да вземате прибързани решения и да правите необмислени заключения, да обръквате началните контакти с медиите, да надценявате или подценявате сериозността на кризата за обществото и/или организацията (партията, правителството).

Логично е да се мисли и какви са възможните действия и изисквания и за **възстановяване на загубено доверие**. Най-общо те биха могли да бъдат:

- Управление до самия край без да се стига до отказ от контрол.
- Справяне с последствията от кризата.
- Разрешаване на най-първостепенните проблеми.
- Да се координира осведомеността на обществото
- Да се използват медиите и всички подходящи форми за въздействие върху общественото мнение.
- Да се използват по подходящ начин консултиращите експерти

**Препоръчителни са следните изисквания към процеса на вземане на решения в условията на кризи:**

- Достатъчно информационно осигуряване;
- Творческа алтернативност на вариантите;
- Завършеност на всяко едно решение;
- Навременност;
- Реализъм и осъществимост на решенията;
- Контролируемост (възможност за контрол на изпълнението и резултатите);
- Гъвкавост и перспективност на решенията.



**Какво трябва да се помни при работата с експерти?**

Заданията към тях да се поставят от един единствен източник.

Експертите да работят в мрежа, а не в подчиненост или в пълна самостоятелност и независимост.

Да се отделят от процедурата на вземането на решения, за да не влияе тя на експертното им становище.

Да се следят публичните им коментари.

Да се проявява реализъм относно техните способности да допринесат нещо за вземането на решения в началото.

**Как да се повлияе на последствията от кризата?**

Внимателно организацията да се върне към нормалното си състояние.

Да се предприемат сериозни инициативи за предотвратяване на повторно възникване на криза.

Да се възстанови общественото доверие.

Или да се разгради системата полека-лека.

Могат да се систематизират най-общо шест най-често срещани **проблеми на лидера** в една кризисна ситуация:

1. Лидерът отсъства (физически или духовно);
2. Раздвоен и несигурен лидер: разделена система за управление;
3. Съперничество в политическото управление;
4. Изолация на лидера: активна намеса на друг (най-често – отгоре);
5. Стрес и умора на лидера (пренатоварване);
6. Нерешителност, която води до вероятни пропуски.

**Грешки, които препоръчваме на лидерите да избягват:**

- Отричане на кризите или на възможността за криза (това не може да се случи тука);
- Подценяване на кризата: (това е обикновен проблем, ситуация, бизнес);
- Излишен технократизъм;
- Затваряне на управлението (решенията вземам аз);
- Мисленето: „Да огрея навсякъде“;

**Няколко препоръчителни техники при възникване на проблеми между ръководство и експерти(персонал)**

**А. Анализирайте** вярно и задълбочено проблемите най-малко на четири стъпки:

- Определете (формулирайте) проблемите;
- Препоръчайте си в анализа (алтернативно и във варианти) на персонала какво да прави;
- Препоръчайте си в анализа (алтернативно и във варианти) на ръководителя какво да прави
- Какви да са задълженията на останалите членове на ръководството?

**Б.** Стремете се към работа с нагласи за сътрудничество (по стратегията *печеля-печелиш*) – обикновено не е необходимо да загуби някой, за да спечели друг – има варианти, в които е възможно *да спечелят и двете страни в конфликта* – намерете ги.

**В.** Използвайте **асертивно поведение**

**Какво означава?** – Асертивно е това поведение, което защитава интересите на личността, без да нарушава интересите на другите. То съдържа умението да кажем „не“, без да засегнем или обидим другия. Да можем да отказваме, без да се притесняваме за това. Да отстояваме собствения интерес, без да нахърняваме чуждия.

**Десет правила на асертивно поведение:**

1. Имаш право да оценяваш своето собствено поведение, мисли, емоции и да бъдеш отговорен за тях.
2. Имаш право да не предлагаш никакви извинения за своето поведение.
3. Имаш право да прецениш дали и до колко си отговорен за решаването на проблемите на другите.
4. Имаш право да сменяш своя възглед.
5. Имаш право да правиш грешки, но и да бъдеш отговорен за тях.
6. Имаш право да кажеш: „Не знам“, „Не желая“, „Не мога“ или „Нямам възможност“.
7. Имаш право да бъдеш независим от добрата воля на другите.
8. Имаш право да правиш нелогични неща.
9. Имаш право да кажеш: „Не те разбирам“.
10. Имаш право да кажеш: „Все ми е едно“.

Г. Избягвайте **стреса** или – поне се опитвайте **да се справите** с него.

Стресовите ситуации са наше ежедневие и стават все повече. Те са един от основните фактори затрудняващи ползотворната ни работа и справянето със стреса е в основата на ефективното ни трудово усъвършенстване.

### **Три фактора, влияещи на справянето със стреса:**

#### *1. Чувство за контрол върху ситуацията*

- изразява се в съзнанието, че може нещо да се направи
- вяра в умението да влияете върху събитията.

#### *2. Достатъчна информация*

- естество, количество и време на получаване на информация, т.е. колкото повече информация имаме за естеството на стресовата ситуация, толкова по-вероятно е да намерим средства за намаляване или редуциране на последствията.

#### *3. Социална подкрепа*

- широки лични контакти
- учение и навик за споделяне на проблемите.

### **Три правила за борба със стреса:**

1. Не се ядосвайте за гребни неща!
2. Всичко е гребни неща!
3. Ако не можете да летите и не можете да бягате, просто се оставете на течението!

Д. Използвайте (припомнете си) съветите на *Дейл Карнеги*

Още в първата половина на миналия век световно известният основател на първите управленски (менеджърски) школи Дей Карнеги разпространява своите съвети за ефективното общуване при съвместна работа, които са актуални и до днес.

### **Шест начина да спечелим обичта на хората:**

1. Проявявайте искрен интерес към другите хора.
2. Усмивайте се.
3. Помнете, че името на човека е най-сладкото и най-важното звукосъчетание в матерния му език.
4. Бъдете добри слушатели, насърчавайте другите да говорят за себе си.
5. В разговора си търсете това, което интересува другата страна.
6. Постъпвайте така, че другото лице да се чувства важно и го правете искрено.

**Осем начина да накарате хората да мислят като вас:**

1. Не можете да спечелите никои спор, ако само се препирате.
2. Проявявайте уважение към мнението на противната страна.  
Никога не казвайте някому, че той няма право.
3. Ако не сте прав, признайте бързо и на граго сърце.
4. Започнете по приятелски начин.
5. Постъпвайте така, че другото лице да започне да ви отговаря веднага с „да, да“.
6. Оставете другия да приказва повече.
7. Опумвайте се почтено да виждате нещата от гледната точка на другото лице.
8. Съчувствайте на идеите и желанията на другото лице.

**Осем начина да промените хората без да ги обиждате и огорчавате:**

1. Почнете с похвала и с почтена оценка на добрите му страни.
2. Обръщайте внимание на грешките му индиректно – по „обиколен“ път.
3. Признавайте първо за собствените си грешки преди да критикувате другите хора.
4. Не поставяйте в неловко положение другото лице.
5. Хвалете и най-малката проява на способност, както и въобще всяка способност.
6. Кажете на някого, че е отличен човек и той ще се постарее да оправдае даденото му добро име.
7. Служете си с насърчение, постъпвайте така, че грешката, която искате да изправите да изглежда лесна за изправяне. Постъпвайте така, че това, което искате от другото лице да извърши да изглежда лесно.
8. Постъпвайте така, че другото лице да се чувства щастливо, както прави това, което вие искате.

### *3.2. Решаване на конфликти*

Оказва се, че повечето хора имат нагласа за въвличане в конфликтна ситуация и преди изучаването на конфликтите и преговорите е добре всеки да изследва себе си в междуличностните отношения и нагласите си за конфликта.

Една от най-подходящите методики за самооценка на качествата, присъщи за доброто общуване и междуличностните отношения е скалата на Мелибруга, която помага да се прецени до каква степен са присъщи за отделната личност следните десет качества:

Емпатия
Доброжелателност
Автентичност
Конкретност
Инициативност
Непосредственост
Откритост
Приемане на чувствата
Конфронтация (Противопоставяне)
Самопознание

Когато започваме да се занимаваме с проблемите на общуването и междуличностните отношения, е важно да познаваме себе си в тях. Да знаем докъде можем да разчитаме на себе си и какво искаме да усъвършенстваме.

Затова е подходящо да се направи и следната самооценка и на уменията на личността да общува – кога ѝ е трудно да разговаря и кога ѝ е лесно; какво обикновено цели в разгорещен спор; кои са силните и слаби страни в общуването; какво поведение има при групова дискусия или при вземане на решение в група; кои свои умения иска да подобри.

### **3.1.1. Какво преставяват конфликтите?**

Конфликтите са толкова стари, колкото самото човечество, те са един общ феномен, който се среща на всички нива на взаимното съществуване. Не наличието на конфликти трябва да се определя като проблематично, а формите на тяхното решаване, които поощряват насилието, придават предимства на отделни партии, които са насочени към власт и едностранчиво налагане на интереси, и които изхождат от това, че само едната страна разполага с „истината“ и „право-

мо“. Такива представи често се отразяват в начина на мислене и действие, ориентирани към играта „крайна сума нула“: загубата на единия означава печалба за другия. Печелившият, според по-нататъшната асоциация, е силният, и на негова страна е правото.

В ежедневието конфликтите често се смесват със спорове, с различия в интересите, с власт и употреба на насилие. Изследователката Удрике Васмут отбелязва, че е важно конфликтът да бъде разглеждан обективно като социална даденост и да не се бърка с формите на неговото решаване; да не се ограничава чрез определени оценки и да не се смесва с неговата причинност. Затова тя дефинира **конфликта** като социално „явление, при което са намесени най-малко две партии (отделни хора, групи, държави), които

(а) преследват различни, несъвместими цели или се стремят към една и съща цел, която обаче може да бъде постигната само от едната партия, и/или

(б) употребяват различни, несъвместими средства за постигането на определена цел.

Изследването и оценяването на асоциациите които предизвиква у нас думата конфликт; емоциите, които най-често преживяваме в конфликтна ситуация и реакциите ни в различни конфликти, са в основата на идеята за целенасочена работа за управление и разрешаване на конфликтите.

Положително или отрицателно нещо е конфликтът? Колко от асоциациите и емоциите са положителни и колко отрицателни?

Каквито и да се нагласите и емоциите – все пак без конфликти не можем и това, че те са двигатели в живота, ги прави положителни и необходими.

Ние ще се занимаваме предимно с реакциите в конфликта, но нека първо си зададем въпроса: „Що е то Конфликт?“.

Има изписани десетки определения за понятието конфликт. От най-обширните, като това на **Кенет Болдинг**:

- *„Ситуация на съперничество, в която страните осъзнават несъвместимостта на потенциални бъдещи позиции и, в която всяка страна желае да вземе позицията, несъвместима с желанието на другата“.*

До кратката дефиниция на **Мортън Дойч**:

- *„Когато по един въпрос има две различни мнения, това вече е конфликт“.*

В края на краищата **ние** всички имаме право на избор в дефинирането и -

***Конфликтът е това, което ние приемем за такова.***

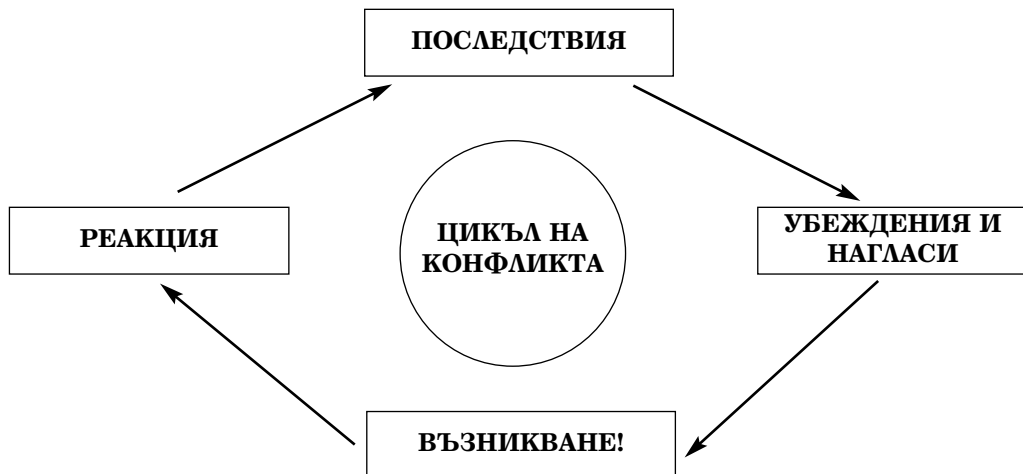
### Цикъл на конфликта

При всеки един конфликт открояваме три основни фази:

- възникване на конфликта;
- реакция (това, което правим след възникването) – гължим се като че ли всичко е наред, отстъпваме, премълчаваме, плачем, отиваме при началник, удряме или явно изразяваме яд, оплакваме се, смеем се като че ли нищо не е станало, шегуваме се, съгласяваме се да поговорим и т.н.;
- последиствия – стрес, облекчение, ескалация, спад на напрежението, разрешаване (добро или лошо), наранени чувства и т.н.

Когато ги „допълним“ с **убежденията и нагласите** по отношение на конфликта, може да има два варианта на развитие:

- 1) зацикляне, ескалация и задълбочаване на конфликта или
- 2) разрешаване на конфликта



Целта при управлението на конфликтни ситуации е да повлияем на 1) реакциите си в конфликтни ситуации, 2) на убежденията и нагласите по отношение на конфликтите и на практика индиректно ще повлияем на 3) последствията, за да не ескалират и да не зациклят конфликтите.

Конфликтите минават през определени **фази**. В една предварителна фаза се възприемат като латентни или манифестни конфликти, но (все още) те не се оценяват негативно. Във фазата на ескалация действия специфична динамика, която изостря и предизвиква конфликта. През „конфликтната“ фаза става дума за това, по-нататъшното съвместно съществуване да бъде дефинирано по нов начин. Тези фази често се определят като цикъл (гъга) на конфликта. През различните фази на конфликта са необходими специфични изисквания и начини на подход, на ескалация и работа за постигане на примирие.

Динамиката на конфликта обикновено променя и поведението на страните по конфликта. Ограничава се комуникацията, възприема се по-скоро разделящото, отколкото това, което свързва двете страни, нараства недоверието и решението често не се разглежда като общ проблем.

Мортън Дојч описва **какво е типично за конфликтите**:

#### **Комуникация**

Комуникацията не е отворена и искрена.

Информацията не е достатъчна или съзнателно е подвеждаща.

Расте неискреността и потайността.

На мястото на открити дискусии са заплахи и упражняване на натиск.

#### **Възприемане**

Изпъкват различия в интересите и убежденията.

По-ясно се възприема това, което разделя, отколкото това, което обединява.

Опитите на другия за постигане на помирение се възприемат като опити за манипулация, намеренията му се оценяват като вражески и злонамерени, самото му поведение се възприема едностранчиво.

#### **Нагласа**

Намалява доверието, расте недоверието.

Развива се скрита и откритая враждебна нагласа.

Намалява готовността да помогнеш на другия.

Нараства готовността да използваш, злоупоставиш, измамиш другия.



**Отношение спрямо работата**

Работата вече не се възприема като общо дело, което е най-целесъобразно да се свърши чрез поделяне на задачите, и всеки еднн в зависимост от неговите сили и способности да допринесе за тяхното изпълнение.

Всеки се опитва да направи това сам: той не изпитва нужда от това да се опаня на другия, не е зависим от него и по този начин се предпазва от опасността да бъде използван и експлоатиран.

Често конфликтите се възприемат като ситуации на борба, които трябва да бъдат спечелени. Често те разгръщат една вътрешна динамика на конфликта, която затруднява или изключва мирното, конструктивно и лишено от насилие уреждане на конфликта. Изследванията относно поведението на хората сочат, че повечето хора са склонни да се водят от собствените си предимства и стриктно да отстояват собствената си позиция, дори и когато започват да се открояват неуспехи. Този модел на поведение бива придружаван от ускорено ограничаване на способността за възприемане и вземане на решение.

„Конфликтите се отразяват на начина ни на възприемане, мислите и представите ни толкова силно, че в хода на събитието вече не можем да виждаме правилно нещата в и извън нас“, пише водещият на семинари с тема конфликтите Фрийдрих Глазл. „Сякаш окото ни постепенно започва да се лъже; погледът ни върху нас и останалите хора в конфликта, върху проблемите и събитията, става ограничен и напълно едностранчив. Мислите и представите ни се подчиняват на влияние, което за нас остава неосъзнато.“

Същественият проблем на конфликтите се състои в постоянната опасност от **ескалацията** им, като при тяхното решаване се залага все повече на стратегии на власт и насилие. По този начин конфликтът по-трудно може да бъде управляван, докато накрая излезе извън контрол, надмощие вземе вълната на насилие и по този начин се нанесат разрухи и страдания. За дълъг период в бъдещето се отлага възможността за мирно съвместно съществуване.

***Ескалация на конфликта***

Ескалацията на конфликтите е опасна, защото:

- конфликтите могат да попаднат извън контрол;
- на разположение са все по-малко алтернативи на поведение;
- все по-често се използва насилието като алтернатива на поведение;
- на първо място вече не са общите решения, а победата или

провала на противника;

- осъществява се персонализиране на конфликта;
- надмошцие вземат емоциите;
- водеща цел на действията стават унищожението и разрушаването.

Фридрих Глаз формулира девет степени на ескалацията на конфликта, които описват динамиката на процеса на ескалацията.

Затова в рамките на конструктивното решаване на конфликти е важно на конфликтната ескалация да бъдат противопоставени степени на деескалацията, да се намират отговори и възможности за действие на всяко ниво, да се ограничава насилието, или то съвсем да се изключва и чрез преговаряне да бъдат постигнати решения. В случая реалистичното разбиране на конфликта и чувствителното му възприемане са точно толкова важни, колкото и съзнателното премисляне и планиране на собствените стъпки.

### ***Деветте степени на ескалацията на конфликта според Фридрих Глаз***

1. Затвърждаване: Позициите се затвърждават и се стига до сблъсък между тях. Съзнанието за предстоящите проблеми води до напрегнатост. Въпреки това все още е налице убеждението, че напрежението може да се преодолее чрез разговори. Все още няма твърди партии или лагери.

2. Дебат: Настъпва поляризация в мисленето, усещането и волята. Появява се черно-бялото мислене, усещането за превъзходство, надмошцие или обратното чувство.

3. Акции: Убеждението, че „разговорите вече не помагат“ става все по-силно и се следва стратегията на безспорните факти. Емпатията спрямо другия изчезва, расте опасността от погрешно интерпретиране на действията на другия.

4. Images/Коалиции: В „кухнята на слуховете“ ври и кипи, поражда се стереотипи и клишета. Партиите се виждат взаимно в отрицателни роли и се борят помежду си. Протича вербуване на привърженици.

5. Загуба на „лицето“: Стига се до открити и директни (забранени) нападения, които имат за цел изтритването, загубването на лицето, същността на противника.

6. Стратегии на заплашване: Нарастват заплахите, които се отправят и получават. Чрез поставянето на ултиматуми се ускорява ескалацията на конфликта.

7. Ограничени унищожителни удари: Противникът вече не се вижда като човек. Ограничените унищожителни удари се нанасят като „подходящ“ отговор. Обръщане на ценностите: една собствена относително малка вреда се разглежда като успех.

8. Раздробяване: Интензивно като цел се преследва разрушаването и разпадането на вражеската система.

9. Заедно в пропастта: Стига се до тотална конфронтация без връщане назад. Приема се унищожаването на противника на цената на самоунищожението.

### **Общуване в конфликта**

Стана ясно, че на базата на нагласите ни по отношение на конфликта, от изключителна важност за реакцията ни е умението да общуваме в конфликтна ситуация. Ефективното общуване е друга тема от материала, но тук само ще припомним:

а) **Характеристиките** на ефективното общуване от самооценката (по-горе);

б) **Елементите** на ефективното общуване:

- задължителна двустранна обратна връзка (стана въпрос за нея в темата за работните срещи);
- ефективното слушане с неговите техники – езикът на тялото (поза, изражение, поглед, мимики, жестове, дистанция), минималното вербално участие, задаването на отворени въпроси, перефразата, справянето с чувствата, обобщението.
- ефективното говорене – изричането на посланието, Аз-посланието, отстъпчивост и идентификация, правдоподобност, ценности и авторитети.

Помощно средство за разбирането на конфликтите е техният **анализ**. Един такъв анализ прави опит не само да обобщи причините и поводите, а съдържа и първи опорни точки за методи на решение, при които се търсят опорните точки и се изследва начина на досегашното обработване на конфликти.

### **Анализ на конфликта**

За да решаваме конфликти по конструктивен начин, първо трябва да ги разбираме. Конфликтът трябва да се очертае не само в неговата динамика, неговата форма и въздействие, освен това е нужно да се разбира правилно начина на поведение на партията по конфликта, стоящите зад тях интереси и потребности.

Винаги е особено важно да си припомним на каква степен на достоверност се основават информацията и опциите на действие. Тилман Греймс и Агнес Танглер различават следните степени на достоверност в образователната работа:

*Документална достоверност:* Устните и писмени следи, които е оставило дадено събитие: речи, протоколи, записки, формуляри, дуплянки и т.н.

*Медийна достоверност:* Отразяването в медиите, което дадено събитие е предизвикало: статии във вестници, доклади по радио и телевизия, коментари, съобщения в новини, писма на читатели и т.н.

*Рефлекционна достоверност:* Обобщени доклади, анализи, научни изследвания и т.н.

*Дидактическа достоверност:* учебници, учебни материали и т.н.

Субективното ниво на изживяване на участниците в конфликта трябва да се различава от тези нива. В даден конфликт винаги са преплетени различни по рога си интереси и потребности с различни степени на достоверност и различна възможност за оказване на влияние или власт.

При анализа на конфликтите не става дума само за това, да се обобщят различни информации и въздействия, а преди всичко за интерпретацията и оценката на тези информации. Тъй като комуникацията във всичките ѝ форми (вербална, символна, не-вербална) може да се разбира като ключ към конструктивната работа с конфликти, анализът на предпоставките за успешна комуникация е от особено значение.

Социалните психолози все по-често с право отбелязват, че сме в състояние да осъзнаем нещо едва тогава, когато имаме понятия, с които да го назовем, и че можем да разберем нещо само тогава, когато на разположение са ни модели на обяснение. Вследствие на това конфликтният анализ е свързан със систематизирането на възприемането и предлагането на такива модели на обяснение. Става ясно и това, че няма един единствен правилен метод на конфликтен анализ, а че съществуват различни подходи, чието ефективно прилагане зависи от специфичната ситуация.

### Десет примерни метода на конфликтен анализ

#### **Методи на анализ, които обхващат целия конфликт:**

1. Първи класификации и изводи
2. Систематични допитвания: Таблица на анализа на Улрике Васмут

3. Систематични допитвания, Таблица на анализа на „Media Peace Centre“
  4. Циркулярни въпроси / Смяна на перспективата
  5. Mapping: Визуализиране на конфликти
  6. Работа с изследователски материали
- Методи за изясняването на отделните аспекти на даден конфликт:
7. Стандартни картини
  8. Анализ на силовото поле
  9. Познаването и формулирането на собствените позиции
  10. Аз в конфликта: представата ми за самия мен

### **Таблица за анализ на конфликтна ситуация**

1. Опитайте си да представите накратко основните събития, довели до конфликта (кратка история на конфликта):
2. Кои са участниците (страните) в конфликта:
3. Какви са техните декларираны позиции:
4. Какви са интересите, стоящи зад тези позиции (защо те са на тези позиции):
5. Какви са отношенията между страните в конфликта (минало сътрудничество или враждебност и т.н.):
6. Имат ли страните желание да намерят решение на проблема:
7. Принуждават ли ги обстоятелствата да търсят бързо решение или могат да протакат:
8. Какви външни фактори влияят на решаването на конфликтната ситуация:
9. Разполагат ли страните с достатъчно средства (ресурси) за решаване на конфликта (време, пари, експерти, информация...):
10. Какво е в основни линии общественото мнение по конфликта (ако има такова):
11. Някоя от страните може ли да наложи едностранно своето мнение за решение:

**Таблица за анализ на личен конфликт**

1. Нека си припомня по-важните неща във връзка с този конфликт:
2. Какво специално ме засяга в тази конфликтна ситуация:
3. Защо тази ситуация е важна за мен (как се чувствам):
4. Какви са моите позиции, които съм заявил спрямо другите участници в конфликта:
5. Какви са моите истински интереси и потребности в тази ситуация:
6. Кои от моите най-важни ценности или убеждения са засегнати. Засегнато ли е моето лично достойнство и как:
7. Как аз виждам останалите участници в конфликта:
8. Какви са техните позиции, но и интереси и ценности:
9. Какво си мислят те за мен в тази ситуация:
10. Какво бих искал те да знаят за мен, което ще внесе повече яснота в отношенията ни.

## 3.2.2. Видове конфликти

### **Нереални конфликти**

#### ***Конфликт на информацията***

От изкривяване на информацията или от липса на информация се получават противоречия. Практиката показва, че над 50% от конфликтите са заради изкривена или непълна информация.

Конфликтът на информацията е от т. нар. „нереални конфликти“. Единствената процедура за неговото разрешаване е изправяне и попълване на информацията.

#### ***Конфликт на ценностите. Конфликт на отношенията***

Естествено е, че за конфликта на ценности никога няма верен отговор. И той е нереален конфликт.

Всеки има право да запази своята ценностна система или религия, а единственото решение на конфликта е да приемем, че другият си има своя гледна точка, но и той ще ни остави да имаме своя. В тази връзка, ако някога ви кажат, че се води война заради религии – не вярвайте. Сигурно е, че има някакви интереси, за които даже и воюващите може да не знаят.

Същият е подходът при решаването на конфликтите на отношенията, където е достатъчно да разбереш, че правилата на общуване и взаимодействие в друг кръг (група) са такива каквито са и не е нужно да се променят, защото не съвпадат с нашите възгледи и стереотипи. Така би се решил и казусът, който много писатели фантасти поставят за срещата между представители на различни цивилизации. Така трябва да се решава и служебната несъвместимост между хора с различни стереотипи или просто с лична неприязън.

Специфичен случай на конфликти на ценностите и на отношенията са етническите конфликти. Особено значение в тяхното възникване, развитие, ескалация или управление има идентичността. Тя играе ключова роля във всяка конфликтна ситуация; тя е определяща във всяко конфликтно отношение. Динамиката на конфликта не може да бъде разбрана без динамиката на идентичността. Доколкото процеси, свързани с нея съпътстват постигането на значими социални цели, дотолкова нейното влияние и въвличеност в етническите конфликти следва да бъде предмет на изследване. Налага се да се опита да се дефинира идентичността, да се изследват подходите към нейната интерпретация в конфликтни ситуации, да се проследят процесите, на които тя е субект в подобни ситуации и най-сетне – да се предложат определени политики на идентичност, които са насочени към превенция и избягване на етнически конфликти.

Изброените дотук конфликти се наричат нереални (несъществуващи) конфликти, защото за тях няма специални процедури за разрешаване. При тях просто се изправя грешния подхог.

Конфликтите, които следват – тези на процедурите, на структурата и на интересите, са реалните конфликти, които се учим да разрешаваме.

### **Реални конфликти**

#### ***Конфликт на процедурите***

Ясно е, че конфликтът на процедурите се появява, когато се нарушават общоприетите правила и процедури той се решава чрез изправяне на изкривените формални процедури и спазване на правила, правилници, указания, устави и т.н.

#### ***Конфликт на структурата***

*Представете си, че след корабкрушение с група хора сте попаднали на самотен остров на сред океана. Нямаме проблеми с храната и водата, но в близката година не се очертава възможност да се приберете по домовете си. Никой от вас няма никаква длъжност, а и ще трябва да си създадете правила за съвместен живот, структура на вашето малко общество. Всички сте еднакво бедни (богати). Как ще разпределите растенията, с които се храните и, с които си строите подслон. Как да разделите ловните полета. Как да създадете йерархия.*

Така се раждат конфликтите на структурата.

#### ***Конфликт на интересите***

*В самолет към африканска държава пътуват един до друг двама търговци – представител на японски автомобилен концерн и на австрийска химическа фирма. В непринуден разговор те неочаквано установяват, че отиват на едно и също място, с една и съща задача и са конкуренти. И двамата на всяка цена трябва да закупят яйца от рядка птица, количеството на които е изключително малко, а за следващата партида се чака цяла година.*

*Изведнъж разговорът блокира. Те не знаят как да постъпят, въпреки, че и двамата знаят колко много им трябва яйцата и че връщането без тях ще им струва кариерата.*

Това е един пример за много често срещаните конфликти на интересите.

Конфликтът на интереси е в основата и на най-разпространени-



те форми на корупция и е наложително да се търсят механизми за неговото ограничаване. Несъмнено конфликтът на интереси може да бъде открит във всички области на обществения живот, където е възможно разминаването между личния интерес и служебните задължения на конкретно лице.

### **Причини за конфликтите:**

**Конфликти на отношенията**

лоша комуникация  
различни стереотипи  
негативно поведение

**Конфликти на информацията**

липса на информация  
дезинформация  
различни критерии

**Конфликти на интересите**

имууществени  
процедурни  
психологически

**Конфликти на структурата**

различни ресурси  
географски ограничения  
времеви ограничения

**Конфликти на процедурите**

нарушаване на правилата  
неясни цели  
прескачане на фази

**Конфликти на ценностите**

религия, идеология  
разлика в критериите за морал  
противоречиви ценности

### **Стилове на поведение в конфликта**

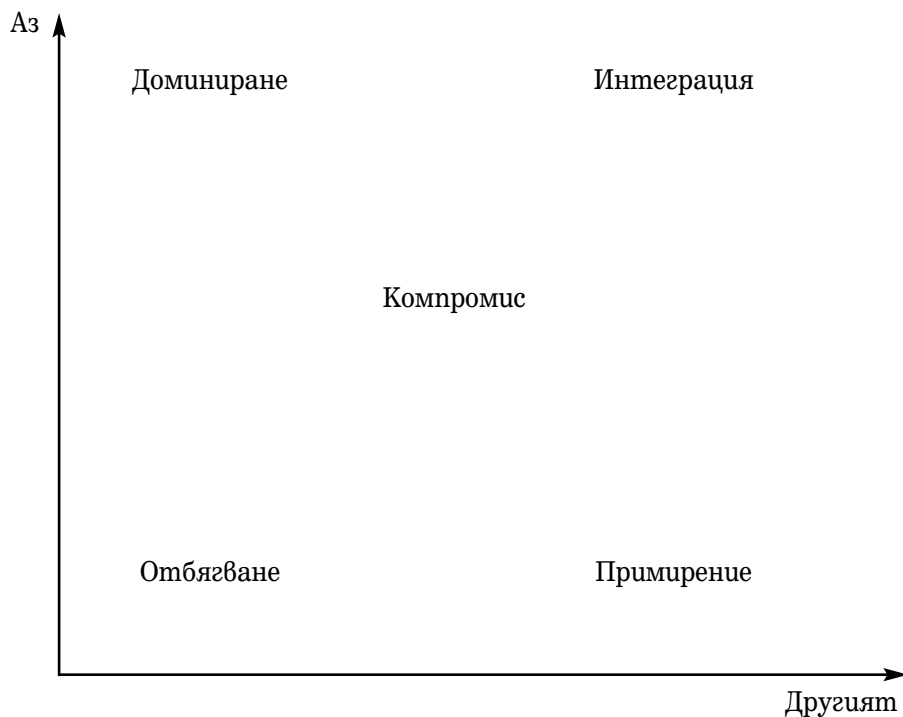
От първостепенна важност за управлението на конфликта е да се създадат умения да се открояват различните типове конфликтни ситуации и от друга страна – да се определи източника на конфликтно-

стта, с цел да се намери реален път за туширане или гравитно преодоляване на напреженията.

Самото разбиране на определени типове конфликтни ситуации предполага придирчив анализ на действащите в даденото време ценности както на висше, така и на функционално и емпирично равнище. В крайна сметка целта на всеки анализиран конфликтен епизод, избран съзнателно като емблематичен, ще почива върху специфичен „превод“ на ефектите на ценностния сблъсък във всекидневното съзнание.

Крайната цел е създаване на нагласи за преодоляване на конфликти, за търсене на позитивни рационални решения във всяка конфликтна ситуация или просто – предварителното ѝ избягване. Познаването на скритите източници на конфликтност е най-важното предусловие на всекиго да ги открива предварително, за да не се стига изобщо до конфликт. От гледна точка на търсения от всички комфорт на личността в отношенията си с другия, с обществото – в неговите големи или малки групи.

Различните стилове на поведение в конфликтната ситуация се определят от степента на отстояване на собствените интереси и от решителността за разрешаване на проблема.



Тук е мястото да си спомним за **стратегията „Пчеля – пчелици“**, позната ни от темата за работните срещи. Точно при тази стратегия става въпрос за интегриране на интереси.

Компромисът не е най-добрият вариант за поведение при управление на конфликтна ситуация. За съжаление в политиката често се налага.

### **3.2.3. Начини за решаване на конфликти**

#### **Конструктивното решаване на конфликти**

Конструктивното решаване на конфликти е част от същността на работата с понятията мир и война. На страниците на мирните изследователи и тези, занимаващи се с мирно възпитание съществува единодушие относно това, че конфликтите трябва да бъдат разглеждани на основата на човешките права, без насилие и заплахата от насилие. Ориентацията спрямо валидни правови норми в случая играе особено важна роля.

Независимо от това, гали конфликтите се разглеждат като част от социалната природа на хората или по-скоро като следствие от различни обществени интереси, начинът на решаването на конфликтите често се превръща в решаващия критерий за способността за мир. С изречението „Tell me, how you behave in conflict, I'll tell you, how much peace culture you have“ (Кажу ми какъв си в конфликта и ще ти кажа каква култура на мира имаш), мирният изследовател Джон Гелтинг подходящо характеризира тази връзка.

Начинът по който биват решавани конфликтите зависи също и от това, как се разбира същността на конфликта и какви функции му биват приписвани в съвместното съществуване между хората. Когато конфликтите биват определяни като движеща сила на социалните промени, те осъществяват важна положителна функция – и нейната динамика би трябвало да бъде използвана за положителни промени. Когато конфликтите се възприемат по-скоро като пречещи или дори застрашаващи, те биват потискани и възприемани като неприятни, госадни компоненти.

Днес са необходими нови начини на мислене и действие, които имат предвид повече истини, а именно „твоите, моите и още някои“, които отчитат това, че при конфликти могат да спечелят всички страни, но и всички могат да изгубят, и които признават това, че достойнството на другия трябва да бъде зачитано и по време на конфликта.

Подходът спрямо конфликтите, опитът, придобит от тях, може да допринесе за по-широко разбиране на динамиката на конфликтите, както и за по-дълбокото разбиране за собствените начини на реакция. В по-широка степен влиянието може да се изрази в това, динамиката на конфликта в междучовешките отношения да не ескалира до прилагането на насилие, а познанието за конструктивното решаване на конфликти да се превърне в общочовешко благо.

В повечето случаи опитите за решаване на конфликти се ограничават в използването на много традиционни методи, чиято неефективност отдавна е доказана. Към тях спадат и стратегии, които партията по конфликта използват като реакция на враждебността помежду им (заплаха). Апетът за зачитането на етичните ценности и убеждения има за цел да се избегне ескалацията на конфликта.

За да се разкрият нови гледни точки, партията по конфликта ясно се очертават, поделят, но го нови начини на подход води и преодоляването на общи задачи. Тези стратегии водят до ситуативен отказ от открито разрешаване на конфликта, но в действителност не допринасят съществено за трайното преодоляване на причините, пораждащи конфликта или за намирането на конструктивни решения.

Възможностите за конструктивно решаване на конфликта зависят от характера на конфликта, както и от неговата степен на развитие и ескалация. Трябва да се има предвид и това, дали става дума за отделни лица, групи или институции, или става дума за обществено или дори международно ниво, както и това, дали конфликтът е латентно проявен или вече е проявен с елементи на насилие.

Подходът спрямо конфликти може да служи като превантивна стратегия срещу възникването на манифестни конфликти или може да се оповава на действията в конфликтни ситуации. Последното може да означава да се смекчи остротата на конфликтния потенциал, проявлението на конфликта да протече възможно най-ненасилствено и да се намалят негативните последици за всички участващи в него.

Един от най-трудните подвъпроси е да се отстранят структурните причини на даден конфликт, или да се постигне еднозначно премахване на различията и напрежението между партията по конфликта. Това се случва рядко. Основното е решението да е съобразено с основните потребности на двете страни.

### **Трансформация на конфликта**

Йохан Галтунг подчертава, че би било наивно да се вярва, че всички конфликти могат да бъдат решени по задоволителен начин. Много конфликти трябва да прерастнат (да бъдат трансформирани) в таки-

ва структури, които не произвеждат още насилие, без по този начин те да бъдат решавани:

„Налице са основания да вярваме, че съществува едно крайно състояние, един последен етап, в който конфликтът или бива решаван или страните се предават и го определят като безнадежден и вечен. Дадено решение на конфликта може да се дефинира като нова формация, ново образование, което

(1) е приемливо за всички страни и

(2) което може да бъде приложено от всички страни.

Според алтернативното разглеждане на конфликта даден конфликт е решен тогава, когато елитът на страните по конфликта е еднороден, и когато това се удостовери с подпис в определен документ. Не без основание такъв „дипломатически“ документ се определя като „парче хартия“. Как така?

На първо място би било възможно, тези, които полагат подписите си да не са честни. Второ, дори и да са честни, къде остават другите участници, къде остава народът? Трето, дори и населението да е съгласно, къде са опорите и силите, които могат да създадат една по-малко конфликтна формация (а не отново старата).

За съжаление подобна наивност е силно разпространена, особено сред дипломатическите среди. Но и обратното, а именно да се изхожда от това, че само народът може да решава конфликти, не води до намиране на решението. Една двустранна дипломация (елит и население) би била успешната рецепта.

В жизнените цикли на конфликта без съмнение има и фази, които могат да бъдат наречени „решения“, когато те отговарят на горните два критерия. Но по принцип трансформацията на конфликта е безкраен процес. Всички противоречия могат да изплуват отново, могат да възникнат нови. Решение под формата на стабилна, трайна формация, в най-добрия случай е целта за известно време. Много по-важно е постигането на определен капацитет на трансформация, т.е. способността така да се подхожда спрямо трансформациите, че те да останат трайни и ефективни. Пътят е целта, казва Ганди. Ние бихме могли да кажем: „Процесът е целта“, и едно стабилно решение се загубва в момента, в който започваме да вярваме, че сме го намерили.“

## Нормите на конфликта според Ганди

**Определи точно конфликта!**

- Изложи ясно целите си!
- Опитай се, да разбереш целите на противника си!
- Подчертай общите и постигнатите цели!
- Представи обективно определящите конфликта факти!

**Подхождай положително спрямо конфликтите!**

- Придай на конфликта положителен нюанс!
- Разглеждай конфликта като възможност да срещнеш противника!
- Разглеждай конфликта като възможност да промениш обществото!
- Разглеждай конфликта като възможност да промениш самия себе си!

**Решаване на конфликта**

- Не използвай насилие!
- Лиши се от действия, които раняват и разрушават!
- Лиши се от гуми, които раняват и разрушават!
- Лиши се от мисли, които раняват и разрушават!
- Не причинявай вреда на собствеността на противника!
- Прави добро дори на този, който ти причинява зло!
- Действай по целенасочен/съобразен начин!
- Бъди готов да дадеш жертви!
- Избягвай да строиш изкуствени фронтове!
- Избягвай излишни безчинства!

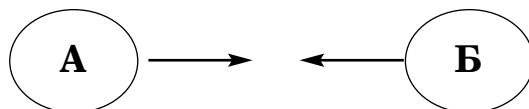
**Решения на конфликти**

- Доведи конфликта до решение!
- Концентрирай се върху съществените, а не несъществените неща!
- Възприемай себе си като човек, който греша!
- Покажи щедра нагласа спрямо противника си!
- Прелом, а не принуда!

**Решаване на конфликти без сътрудничество*****Война. Арбитраж. Съд***

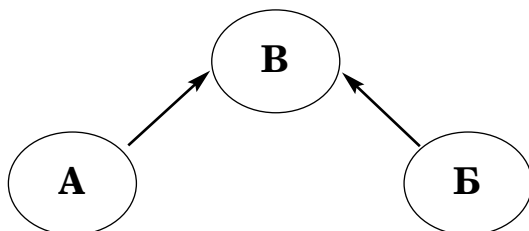
Харесват ли ни или не, тези три начина на решаване на конфликти съществуват и трябва да се знае, че съществуват.

Схема 21.



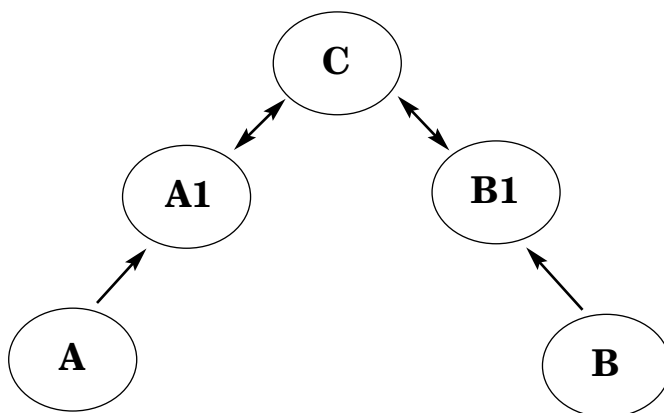
**Войната** е всеки насилствен път за решаване на конфликт – от махленското сбиване, през рекета до световните войни.

Схема 22.



При **арбитража** и двете страни отиват при страна В, която с авторитета или със силата си решава проблема по свое усмотрение. В нашия случай е арбитърът.

Схема 23.



**Съдът** се различава от арбитража по това, че там конфликтующите страни са представени чрез посредничеството на адвокати. Но и там решението не се взема от засегнатите страни, а от съдията. Затова продължава да я вярно твърдението, че

**И най-добрата присъда е по-лоша от най-лошото споразумение.**

### **Решаване на конфликти чрез сътрудничество Предпоставки за конструктивно решаване на конфликти**

**Да се промени принципната гледна точка относно решението на конфликти:**

Конфликтите не трябва да се разглеждат от гледна точка на личната облага и загубата за противника, а от гледна точка на общите преимущества и ползи. Това означава, че конфликтът още от началото се решава така, че двете партии да постигнат частично своите цели.

### **Отказ от заплахата и употреба на насилие:**

Обичайните модели на комуникация на заплахата и отправяне на обвинения трябва да се заместят от кооперативни модели на разбираемост и изясняване на позициите. Неотменна предпоставка за ескалацията и конструктивното решаване на конфликта е да не се употребява насилие и да не се заплашва с насилие.

**Да не се представява собственото мнение като единствено правилното:**

Тъй като притъпяването на способността за възприемане е типична характеристика при ескалиращи конфликти, собственото възприемане и интерпретация на събитията не трябва да бъде абсолютно налагано, по-скоро то трябва да се подложи на изпитание и корекция, за да се очертае собственото участие в конфликта. Готовността за това вече е важна стъпка за признаването на правата на другите конфликтни партии.

### **Намесата на трета партия:**

Пробата, тестването на възприятието най-точно може да се осъществи чрез намесата на независима трета партия, медиатор. Като доверена инстанция тя може да допринесе за това, да се погледне на нещата от по-обща гледна точка. Но това не е достатъчно, освен това налице трябва да е и волята за намиране на подходящо решение.

### **Съвместни разговори вместо категорични факти:**

Предоставянето на факти поначало въздейства ескалиращо върху протичането на конфликта, тъй като противниковата страна не може да ги приеме без да загуби част от собствените си позиции. За да могат да се реализират съвместни разговори, често са необходими предварителни разговори, по време на които да се поставят основите



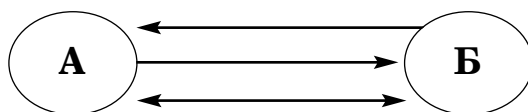
за понататъшни срещи и разговори и да се прокара път за преговори. Те способстват за освобождаването от прекалено високи, нереални очаквания за успех. В последните години те навлязоха в политическата култура под формата на „кръгли маси“.

Решенията трябва да са ориентирани спрямо тези, които ще носят последствията:

Решенията на конфликтите не трябва да се диктуват само от интересите на силните партии. Те трябва да са такива, че да предоставят предимства на възможно най-много страни и по този начин да не се превръщат отново в изходна точка за нови конфликти. В по-дълбок план те трябва да способстват за премахването на структурното насилие и трябва да отговарят на етичните норми.

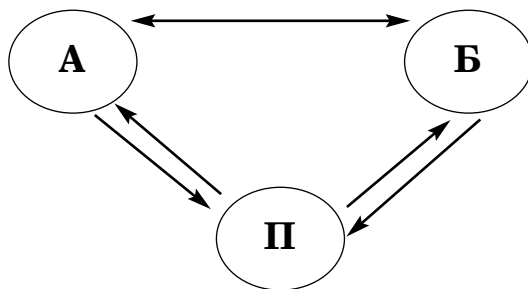
*Преговори. Посредничество. Консултиране*

Схема 24.



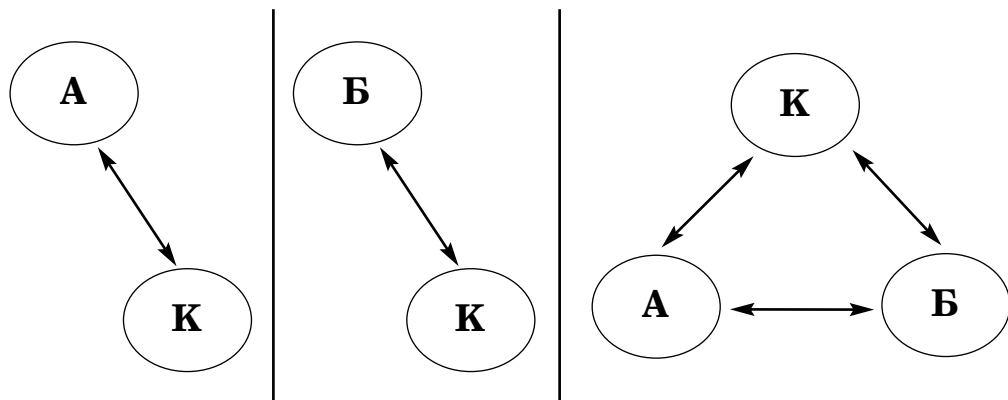
При **преговорите** сме свидетели на пряко обсъждане на конфликта от страните и те вземат колективно решение, а не някой друг вместо тях.

Схема 25.



И при **посредничеството** конфликтующите страни вземат решението, но посредникът предварително разговаря с всяка от тях. Той уточнява правилата. Осигурява съгласие за обща среща. Улеснява процеса на общуване. Изследва заедно с тях ветрилото на възможностите. Той върши работата си преди етапа на вземане на решение. Посредничеството (медиацията) е сериозна наука, сериозно изкуство и дълга тема за обучение.

Схема 26.



Консултирането е разновидност на посредничеството, при която консултантът поотделно консултира проблемите на двамата конфликтующи и чак след това договаря обща среща.

#### **Осемте правила при консултиране:**

1. Придържай се към „тук и сега“.
2. Бъди съпричастен.
3. Не давай оценки.
4. Не давай личен съвет.
5. Не поемай отговорност за проблемите на друг човек.
6. Не задавай въпроси, започващи със „Защо“.
7. Не тълкувай, когато рефразираш.
8. Справи се първо с чувствата.

### 3.3. Водене на преговори

#### *Ефективно говорене*

Важно е да припомним:

а) убеждаването е общуване, чиято цел е да повлияе на избора на решение; правдоподобността е нагласа, която съществува в главите на слушателите и за нея спомагат: компетентността, силният характер.

б) характеристиките на ефективната реч са:

- премисли поведението си – как реагираш в дадена ситуация и какво те гразни;
- престани да правиш нещо, ако не е ефективно;
- печели време и избирай подходящ час;
- планирай предварително и си разработи стратегия;

#### 3.3.1. Видове преговори

Преговорите биват два вида:

- 1) такива, основани на позиции и
- 2) преговори, основани на интереси.

*Преговори, основани на позиции („Позиционни преговори“)*

**Позиция:** Решение на проблема, което предлага едната страна.

**Цел:** Стратегия, насочена към задоволяване на собствени интереси за сметка на интересите на противника, и налагане на собствено решение.

#### **Характерни черти:**

- Двете страни тръгват от определени позиции
- Отношенията между страните нямат никакво значение
- Отстъпките се разглеждат като признак на слабост
- Борбата се води до край („Моето решение е единствено добро и правилно“)
- Другата страна се приема като опонент, а не като партньор.

Целта е да се спечели повече, без оглед на средствата за постигането ѝ.

### **Правила на позиционни преговори:**

- Определи какво искаш да постигнеш (избери минимален и максимален вариант)
- Обмисли запасен вариант (серия от позиции, в които има логика)
- Тръгни от по-лек въпрос, по който може да се постигне съгласие
- Позволи на другата страна да обоснове изходните си позиции
- Опитай да постигнеш компромис, когато добрините и загубите са подходящи за теб.

### **Негативни характеристики на позиционните преговори:**

1. Ниска степен на разкриване на страните.
2. Блъфиране и дезинформиране (неетични стратегии).
3. Прояви на деструктивност и поляризиране.
4. Ниска степен на доверие.
5. Препознаване от правене на отстъпки.
6. Фокусиране не върху интересите на предлаганите страни, а върху предлаганите решения.

### ***Преговори, основани на интересите („Пчеля-пчелиш“)***

**Интерес:** Отношение на страните към спорния въпрос.

**Цел:** Стратегия, насочена към задоволяване на колкото може повече интереси на всички преговарящи.

### **Основни принципи:**

#### **1. Отделяне на личността от проблема**

- вниманието се насочва към спорните въпроси, а не към личността на участниците
- проблем – предметът на преговорите

#### **2. Съсредоточаване върху интересите на страните, а не върху техните позиции**

- позиция – конкретното решение, което дадена страна предлага по спорния проблем
- интерес – отношение на всяка от страните към проблема

### **3. Търсене на различни варианти, преди да бъде взето решение**

- обсъждане и търсене на широка гама от решения за осъществяване на общите и съгласуване на различаващите се интереси
- определяне на възможности за взаимна изгода и за бъдещо сътрудничество

### **4. Използване на обективни критерии (стандарты) за оценяване на вариантите**

- намиране на взаимни интереси
- удовлетворяване на интересите
- възможности за вземане на решения
- стандарт – характеристика, която позволява да се оценят възможностите

### **5. Вземане на решение с консенсус.**

#### **Условия за успешно провеждане на преговори**

- Идентифициране на страните, имащи отношение към разглеждания проблем
- Взаимозависимост
- Готовност за преговаряне
- Средства за въздействие или начини за постигане на целта
- Съгласие относно спорните въпроси и някои интереси
- Желание за постигане на решение
- Непредсказуемост на изхода
- Съществуване на краен срок за постигане на решение
- Липса на значими психически бариери за постигане на решение
- Спорните въпроси да бъдат възможни за преговаряне
- Участниците в преговорите да имат правото да вземат решение
- Желание за компромис
- Споразумението да бъде разумно и осъществимо
- Външни фактори, благоприятстващи вземането на решение
- Наличие на ресурси за водене на преговори (личностни умения, време, средства)

### ***Критерии и видове поведение***

#### Критерии за оценяване на процеса на водене на преговори:

1. Да води до постигане на мъдро споразумение
2. Да допринесе за подобряване на отношенията между страните или поне да не ги влошава
3. Да бъде ефективен

#### Видове поведение в процеса на преговорите:

##### I. Меко поведение в преговорите

- целта е постигане на споразумение
- участниците се възприемат като приятели
- обичайни са взаимни отстъпки
- участниците не укриват намеренията си
- често се променят позициите, дори с цената на едностранни загуби

##### II. Твърдо поведение в преговорите

- целта е победа на всяка цена
- участниците разбират процеса като битка
- отсъства доверие към другия
- използват се заплахи
- участниците блъфират относно собствените намерения
- страните взаимно си оказват натиск
- участниците държат само на своето решение

##### III. Принципно преговаряне

- целта е въпросите да се решат по същество
- търси се взаимна изгода
- твърди по отношение на същността – меки по отношение на хората

### 3.3.2. Етапи на преговорите

#### Етапи на водене на преговорите:

##### I етап – подготвителен:

1. Избор на подхода за преговорите.
2. Анализ на потребностите и интересите -
  - по отношение на обекта
  - по отношение начините
  - по отношение междуличностните отношения
3. Информационно осигуряване
4. Изграждане на собствен екип (*да се търси равновесие между стабилизиращи и дестабилизиращи участници*)
5. Уточняване за какво ще се преговаря.

##### II етап – протичане на преговорите:

1. Установяване на ясни правила
2. Идентифициране на проблема – излагане на интереси, критерии, варианти за решения
3. Тактика на преговаряне
  - преговорно „Жиу-жиу“ (постигане на преимущество за сметка на използване силата на противника чрез непотвърждаване на очакваното стереотипно поведение)
  - разпознаване на непочтените ходове на другата страна
  - разграничаване на хората от проблемите

##### III етап – вземане на решение:

1. Ясна формулировка
2. Уточняване на сроковете
3. Хора

**Фази на победение при водене на преговори:**

(1) ОТКРИВАНЕ	Успокойте обстановката, Създайте контакт (размяна на ритуали), определете правила и процедури
(2) ОПРЕДЕЛЕТЕ ИНТЕРЕСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ	Хайде да свършим работа Обменете информация, разграничете хората от проблемите, получите информация - активно слушане, предайте информация - ефективно говорене, определете интересите от позициите
(3) ОБОБЩЕТЕ И ДОРАЗВИЙТЕ	Можем да се разберем Повторете общата формулировка на проблема, изложете основните интереси на всяка от страните
(4) СЪЗДАЙТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ВЗАИМНА ПЕЧАЛБА	Да вземем решение Открийте възможности за решение чрез мозъчна атака, действайте творчески, направете оценка на предложените решения
(5) ПОСТИГНЕТЕ КОНКРЕТНИ СПОРАЗУМЕНИЯ	Погберете взаимно приемливи решения, постигнете конкретни споразумения: кой? кога? къде? как?

**Неетични похвати при преговори**

Неетични похвати при преговори	Как да се справим
<b>1. Умишлена заблуда</b>	
а) неверни факти	търсим потвърждение за изнесените факти
б) съмнителна компетентност	проверете докъде точно се простират пълномощията на другата страна
в) неясни намерения	предвидете предварителни клаузи или уговорки в самото споразумение
<b>2. Психологическа война</b>	
а) стресови ситуации	ако прецените, че физическите условия (шумно, горещо, студено, невъзможност да се консултирате с човек от екипа си, чужд терен) вредят на преговорите, веднага го обявете открито



б) игра на добри и лоши	изяснете защо и „добрият“ и „лошият“ смятат положението си за приемливо и справедливо
в) заплахи	подчертавайте рисковете и за заплашващия не обръщайте внимание
г) лични нападки	поставяйте въпроса открито
<b>3. Позиционен натиск</b>	
а) отказ от преговори	определяне на предварителни условия за участие в преговорите директно обсъждане на отказа с другата страна предложете преговори чрез трети страни, писма, срещи и др.
б) крайни искания	открито ги попитайте: какво искат да постигнат продължавайте да питате, докато и на тях това им се стори неделно
в) ескалиращи искания	настоявайте за прилагане на принципи поискайте почивка, за да избегнете импулсивна реакция и да обмислите
г) тактика на блокиране	тълкувайте смисъла на предложението и ако целта му е да ви блокират, опитайте се да му дадете друг смисъл, който го отслабва и омаловажава шегувайте се и не вземайте на сериозно тези опити
г) коравосърдечен партньор	убедете ги да се съгласят с вас говорете директно с „коравосърдечния“

**Възможни пречки за създаване на голям брой варианти за решение в процеса на преговори:**

1. Незрели преценки – критичното чувство доминира, пренася се върху всяка идея и спъва въображението.
2. Преждевременно затваряне за нови решения – идея, че начинът е само един.
3. Разглеждане на ситуацията от позиция „или-или“ – идея, че може да спечели или само единият, или само другият.
4. Всяка от страните е загрижена главно за собствените си непосредствени интереси – емоциите пречат на обективността; нежелание за приемане основателността на другата гледна точка.

**Как да се преодолеят пречките?****1. Разграничете двата процеса -**

- Създаване на решения
- Оценяване на решенията

**2. Разширете диапазона на предлаганите решения**

- Увеличете броя на възможните решения – по ситуацията, по похода, по действията
- Погледнете през очите на различни експерти
- Предложете споразумения с различна сила – по процедурата и по съществуване
- Променете обхвата на предлаганото споразумение – разделяне на по-малки части, разширяване

**3. Търсете ползата за всички страни**

- Набележете споделените интереси и ги представете като обща цел
- Използвайте дори и различията за постигане на споразумение
- Проявете интерес към предпочитанията на другата страна

**4. Намерете начини за улесняване решенията на другата страна**

- Създайте възможности, които да променят стоящия пред другите избор и то така, че взетото от тях решение да е благоприятно за вас

**3.3.3. Медиация – посредничеството при конфликти**

Понятието Медиация има латински произход – „mediare“ (посреднича). Въвежда се като понятие през 1970 година в САЩ и като такава се възприема в немския от английския език. Медиацията има предвид посредничеството при конфликти чрез непартийни, неутрални трети страни с цел постигането на приемливо от всички страни общо решение на проблема.

Изхожда се от опита, че в определен момент на динамиката на ескалацията, конфликтът не може да бъде овладян от страните по него. Трета партия, която се приема от всички страни, трябва да се намеси.

Моделите на медиация обикновено се основават на принципите на

съобразените със съществуващите интереси решения на конфликтите, които изхождат от това, че конфликтите могат да бъдат решавани ефективно тогава, когато на предна позиция стоят интересите, а не правото или властта. Тази теза е развита в университета в Харвард и се определя като „модел-Харвард“.

Решаването на конфликти чрез медиация е по-широко разпространено, отколкото общо се счита. При семейни и брачни спорове като бракоразводна или наследствена медиация, в сферата на наказателното дело като обезщетение извършител-жертва, в областта на екологията като екологична медиация, в политиката на местно ниво като „кръгли маси“, или в училище като програми за изглаждане на спорове учител-ученик.

Методи на медиация:

- базира се на доброволността;
- присъстват както двете страни по конфликта, така и трета, непартийна страна;
- решението трябва да бъде формулирано със съзнанието за отговорност от двете страни, то трябва да бъде утвърдено писмено.

### **Концепцията на Харвард**

Съществуват няколко принципни начина за уреждането на конфликти: чрез балансиране на интересите, чрез прилагане на правото и чрез употреба на власт. При наличието на преговори за решаване на конфликта налице е първият начин; предизвикването на съдебна инстанция е втори метод. Когато се стигне до война, става дума за третият начин на уреждане на съществуващ спор. Изхождаме от това, че ориентираният към постигане на баланс между интересите подход не изисква толкова много средства и е по-ефективен, отколкото правен спор, който пък от своя страна е по-изгоден от гледна точка на средствата, употребени за откритата борба за власт.

#### **Шест правила за прилагането на изгодна от гледна точка на средствата система за решаване на конфликт:**

1. Поставете в центъра на преговорите интересите на двете страни по конфликта.
2. Развийте идеи, методи, които да предразположат страните по конфликта да седнат на масата за преговори.
3. Планирайте изгодни, основаващи се на правото и властта методи, в случай, че предвидените от Вас методи не се окажат успешни.
4. Консултирайте засегнатите страни и им дайте възможност за

обратен коментар, реакция, за да се избягват дългосрочни конфликти.

5. Подредете различните подходи, методи според средствата, които са нужни, като започнете от най-ниските до най-високите средства.

6. Обръщайте внимание върху мотивацията на участниците, техните качества и средствата, които са на тяхно разположение.

Даден конфликт се решава много по-успешно, когато на преген план са интересите. Всички участващи в конфликта имат полза, когато страните решават въпроси от по-маловажно естество, съпоставени спрямо въпроси от съществено значение.

Балансът между интересите носи като цяло и на двете страни по-голямо удовлетворение, отколкото определянето на позициите на правото и властта. Удовлетвореността на страните се отразява положително в дългосрочен план върху техните взаимоотношения и намалява опасността от разгарянето на нови конфликти.

Въпреки посочените предимства не е възможно, нито пък това е целта, всички конфликти да бъдат решавани чрез изравняване на интересите. За да се определят законовите граници, в които е възможно дадено решение, е нужен правен метод. Непознаването на законите също може да утежни преговорите, както и непознаването на позициите на властта. Ако дадена партия иска да демонстрира, че съотношението на властта се е изместило в нейна полза, тя ще стигне до убеждението, че само една открита борба за власт може да говеде до яснота.

По-изгодно е, когато хармонизирането на интересите е единствения начин на уреждане на конфликта, но пък от друга страна само едно съдебно решение може да реши окончателно и с всеобща валидност въпрос от обществен характер. От гледна точка на обществото, поне в някои от случаите, за предпочитане е съдебен метод пред преговори за балансиране на интересите.

Повечето конфликти би трябвало да се уреждат чрез балансиране на интересите. В някои от случаите – с прилагането на съдебни методи, и най-малко при прибегване до властта като инструмент. Системата на решаване на конфликтите трябва да е насочена към това, да се намаляват разходите и да се намират задоволителни, трайни решения.

### **Процес на посредничество (медиация)**

Подготовка

Начална декларация (монолог) на посредника

Начални изявления на страните:

а. определяне на проблема

б. изявяване на желание за постигане на споразумение

в. определяне на интереси.

Определяне на дневния ред

### **Решаване на проблеми**

- Преглед на интересите
- Създаване на предложения/варианти
- Оценка на вариантите
- Избор на вариант(и)/модификация

### **Крайно договаряне**

- План за приложение
- План за контрол

Проекта за споразумение (преглед на проекта)  
Крайно подписано споразумение

### **Монолог на посредника**

Въведение

Цел на посредничеството

### **Какво представлява посредничеството**

- Доброволен процес
- С поверителен характер

### **Роля на посредника**

- Неутрален
- Безпристрастен
- Фасилитатор (улеснител)

Роля на страните

Преглед на процеса

Въвеждане на основни правила

Право на страните на вътрешни (закрити) заседания

Получаване на съгласие на страните да се започне.

***От полза могат да бъдат различни помощни средства:***

Предварителни разговори / Рамкови разговори, които служат за това, да се прокарат пътища, да се установят места, срокове, методи, без да се третира конкретно конфликта.

Друга (неутрална) среда; по този начин нито една страна не претенждава предимството на домакин. Една променена външна рамка може да промени и връзките.

Специфични, признати правила: Неструктурираната комуникация между вражески конфликтни партии може лесно да прерастне в неконтролируема ескалация. Прилагането на установени, договорени правила прави възможен отново взаимния контакт.

Трето лице/трети лица: Те играят ролята на катализатори. Те внимават за спазването на правилата и се опитват да допринесат за постигане на яснота, без да заемат определена позиция или да се ангажират с конкретни въпроси.

***Правила на комуникация предоставят помощ при конфликтни ситуации***

- да говориш от свое име, в „аз“-форма.
- да бъдеш конкретен, да не обиждаш другия, да не го нараняваш и провокираш.
- да разбираш потребностите на другия.
- да не се отклоняваш от темата.
- да оставяш другия спокойно да се изкаже, да не го прекъсваш.
- да търсиш общо решение.
- да се придържаш към установените правила

**Типично поведение при конфликти и алтернативи**

<b>Средства на оказване на натиск</b>	<b>Алтернативи</b>
<p>Лично нападам другите.</p> <p>Разглеждам преговарянето като състезание.</p> <p>Водя се от определен момент, факт от миналото.</p> <p>Не променям позицията си.</p> <p>Ограничавам опциите на „или/или“.</p> <p>Опитвам се да пречупя волята на другия.</p> <p>Оказвам натиск върху другите и им отнемам възможността да избегнат натиска.</p>	<p>Заемам се с проблема.</p> <p>Разглеждам преговарянето като път за намиране на общо решение на проблема.</p> <p>Оставам отворен за убедителни аргументи.</p> <p>Опитвам се да разбера техните интереси.</p> <p>Предлагам множество решения и възможности.</p> <p>Опитвам се да ги убедя с честни аргументи.</p> <p>Предлагам възможности за балансиране, наваксване.</p>

## 4. ИНФОРМАЦИЯ И АНАЛИЗИ В ПОЛИТИКАТА

Всеки политик се нуждае не просто от информация (понякога тя е в прекалено изобилие), а от **подходяща и достоверна, подредена в удобна форма и събрана навреме информация**, на основата на която могат да се изработват надеждни политически анализи.

Тази потребност може да бъде представена като две фунии, свързани със своите тесни отвори, така че широките устия на фуниите да гледат към две противоположни посоки. Лявата част на фуниите улавя широк спектър от информация, която ще се използва в политиката. Дясната страна символизира широкото ѝ разпространение сред потясна или по-широка публика, което формира „лицето“ на политика. Тесният сегмент между тях е критичната свързка – превръщане на информацията в аналитичен продукт, който стои в основата на вземане на всякакви политически решения.



Без този жизненоважен център системата просто ще се удави във фактите и информацията, като при това няма да получи необходимото знание, а с това и ефективност. Основен фактор за успеха в политиката е способността от данните и информацията да се произвежда приложно знание, което да обуславя правилни политически решения.



### ДАННИ - ИНФОРМАЦИЯ - ЗНАНИЕ - МЪДРОСТ

Когато печем хляб използваните **данни** са молекулите на въглеродния диоксид, водород и кислород. **Информацията**, с която разполагаме е скорбяла, брашно, вода, мая. Ние обаче разполагаме със **знание**, само когато стигнем до следващото равнище, което използва информацията, за да изпече хляба. **Мъдростта** може да бъде разбрана като използване на знанието, за да се изпече вкусен фин кроасан.

Ако един политик иска да играе активна и значима роля, той се нуждае от специфични по съдържанието и формата си знания и информация.

- От какъв точно тип знание и информация се нуждаят политиките, за да изпълняват своите функции?
- Къде се намират тези знания и информация?
- Как се предлагат те?
- Как се оценява тази информация от гледна точка на нейната достоверност и надеждност?
- Как знанията се пренасят от „сферата на науката“ в „сферата на политиката“, т.е. в „сферата на действието“?
- Как се стига до солидно обоснована политическа позиция?
- Какво представлява политическият анализ и какви са основните му стандартизирани форми?
- Какви анализи и изследвания са ни нужни в ситуации на избори и предизборни кампании?

На тези въпроси ще бъде отговорено в настоящата глава. Нейната цел е да формира умения за търсене, оценка и използване на информацията, за разработване на най-често срещани политически анализи, за провеждане и използване на електорални изследвания.

## 4.1. Политическата информация

### 4.1.1. Специфика на политическата информация

**Политическа информация** е съвкупност от факти, твърдения, мнения, оценки, данни, които се отнасят към функциите и елементите на политическата система, дейността на политическите институции и работата на политиците.

Огромният поток от разнообразна информация изисква ясни критерии за селекция на политическата информация. Очевидно е, че не всяка обществена информация се отнася до политиката. От друга страна много на пръв поглед несвързани с политиката въпроси в крайна сметка се оказват политически.

За всеки политик уменията да разпознава политическите въпроси, да вижда политическите страни в обществените работи е едно от най-съществените качества. В крайна сметка *една от функциите на политиците е да формулират като политически социалните интереси и стремежи, социалните конфликти*. В някои случаи често дори се налага да се виждат политическите страни на привидно частни или битови проблеми. Повечето обществени въпроси, онези, които вълнуват значителна част от общественото мнение, които засягат широки обществени интереси и интересуват живо големи обществени групи имат в крайна сметка политически измерения, макар не винаги да се свеждат до политиката в тесния смисъл на думата. *Политически е всеки въпрос, по който може да се дефинира публична политика, т.е. да се ангажира публичната власт и да се мобилизират публични ресурси.*

**Пример:** *Политически измерения на обществени проблеми*

Неполитически въпрос	Политически измерения
Чистотата в града	<p>Колко и как се харчат средства от държавния или общинския бюджет за чистотата?</p> <p>Как се избират фирмите-изпълнители? Има ли корупция?</p> <p>Кого най-вече обслужва тази публична</p>

Цена на обществения транспорт	услуга? Има ли привилегировани квартали?  Какъв е ангажиментът на публичните власти с обществения транспорт?
	За кого общественият транспорт става недостъпен?
Съкращаването на работници	Колко семейства ще бъдат засегнати от безработицата?  Каква е перспективата през съкращенията?  Как публичната власт стимулира създаването на нови работни места?  Спазени ли са всички законови процедури по съкращенията?

Много често в публичния дебат става дума за проблеми, чието решаване в една пазарна икономика зависи от играта на пазарните сили. Оправданията, че чистотата на града зависи от наличните средства, които са малко, или че цената на транспорта зависи от рентабилността на транспортните фирми, или че съкращенията на работници цели финансовото оздравяване на предприятията, не спестяват политическите измерения на дебата. Става въпрос не да се бяга от дискусия, а да се поставят в нея политическите измерения на проблемите.

*Политикът не е „специалист по всичко“* и не може да се изказва компетентно в тясно професионални области: как да се рентабилизируют предприятията, как да се организира една или друга професионална дейност, как да се лекуват болните от туберкулоза, как да се организира общинската художествена галерия, какво да се изучава в четвърти клас и т.н. Неговата компетентност като политик е в политическите измерения на обществените проблеми.

## 4.1.2. Събиране и организиране на политическата информация

### *Събиране на политическа информация*

Събирането на политическата информация може да бъде спорадично, случайно, но за да обслужва трайно един процес на формулиране на политически позиции и решения се нуждае от известна организация. За тази цел е необходимо да се разграничават различните видове политическа информация в зависимост от:

- нейната наличност и достъпност;
- нейните източници;
- нейните носители  
(посредниците, които я разпространяват).

**В зависимост от наличността** си политическата информация бива:

1. Винаги достъпна, публична информация, налична обикновено в широкодостъпни информационни масиви и публични източници (включително в Интернет, справочни издания, достъпни в библиотеките или масово разпространявани, информационни материали в пресата, документационни отдели на масови издания).

2. По принцип достъпна, но в неподходяща форма (като изисква тя да бъде издирена и подредена според конкретните нужди).

3. Информация, която не е налична и трябва да бъде произведена, до която трябва да се достигне с известно усилие.

### *Източници на политическа информация*

Политическата информация е свидетелство за политически събития, което е документирано по определен начин и се разпространява от различен посредник.

**Според типа на свидетелството** политическата информация бива:

- пряка (първична);
- косвена (вторична).

*Първичната информация* е непосредствено предоставена от сви-

гетел на събитието. Това не означава, че поради това тя е и гостоверна. Във всеки случай, обаче, става дума за информация, която не е препредавана. Първичната информация включва:

- интервюта на участници в събитията;
- репортажи от новини от информационни агенции и изпратени репортери (кореспонденти);
- изказвания на участващи политици;
- всички видове писмени документи, изготвени от участници в събитието;
- доклади за проучвания на общественото мнение, изготвени от социологическите агенции;
- първична статистическа информация.

*Вторичната информация* е препредадена, съответно цитирана, резюмирана, преразказана от някой посредник. Вторичната информация обикновено намираме в:

- коментари и мнения за събитията;
- оценки на изказани от участниците становища;
- анализи на ситуация от експерти и журналисти;
- изследвания, основаващи се на резултати от социологически анкети;
- изследвания на политиката и обществото от по-общ характер.

**Според посредника** политическата информация може да се раздели на:

- информация от информационни агенции;
- информация от пресата (често се ползва информация на информационни агенции);
- информация от електронните медии (често се ползва информация на информационни агенции);
- информация от изследвания;
- информация от пряк контакт с гражданите;
- информация от експертни материали;
- информация от официални бюлетени на гържавни органи.

Списъкът не е изчерпателен, но всеки посредник има своята специфика като носител на политическа информация. Спецификата е от значение за създаването на документация. Част от вестниците вече

са налични в Интернет и могат да се използват оттам. Същото се отнася и до някои електронни медии. Достъп до големи информационни агенции също е възможен чрез Интернет. Обикновено, обаче, услугите на информационните агенции се заплащат.

**Според първоначалния източник** на политическа информация, тя може да се раздели на:

- информация от официални институции и техни говорители;
- информация от политици и партийни дейци;
- информация от медиите (преса радио, телевизия);
- информация от изследователската общност (експертите);
- информация от обществото (общественото мнение, гражданството).

**Според статута си** политическата информация бива официална и неофициална. Тук разделението е условно. Неофициалната информация често е и поверителна, т.е. не е предназначена за публиката. Това не означава, че поверителната информация сама по себе си е носител на истината. Често става дума за „неудобни истини“, при които не е толкова важно съдържанието им, а кой ги казва. В много случаи поверителната информация съдържа знание, споделяно и от по-широк кръг експерти и наблюдатели на политическия живот. Публичната информация е не по-малко интересна от поверителната. Много разубавяния, например, извличат от публичната информация важно знание, което е по-значително от поверителната информация.

Политическата информация никога не е безобидна, винаги разпространяването ѝ има цел, поради което често се говори за **манипулирана информация**. Пог това обикновено се разбира:

- внушаваща определени заключения информация (интенционална информация);
- невярна или полуистинна информация (погвеждаща, заблуждаваща);
- частична, едностранчива, фрагментарна (непълна) информация.

Много рядко информацията в политиката е свободна от манипулативност. Това не означава, че трябва да се откажем да използваме голяма част от наличната информация само защото подозираме, че е манипулативна.

### ***Организиране на информацията***

Обикновено политическата информация е голяма по обем и поради това трудна за използване. Задачата е да се пресее и погредви в удобен вид с оглед на разбирането на поставения проблем и неговото решаване. Съществено е набраната информация да е достатъчно разнообразна: пряка и косвена, от различни посредници и източници, официална и неофициална. Създаването на Информационно досие (Информационен портфейл) за всеки разглеждан проблем е важно условие за успешното му разбиране и решаване. Това Информационно досие е част от професионалния подход към решаването на проблемите.

**Пример:** *Информационно досие*

#### **Информационно досие включва следните елементи:**

1. Хроника на проблема (последователност на основните събития, формиращи проблема).
2. Най-важните становища на заинтересованите страни.
3. Официални политически оценки и позиции за същността на проблема и перспективите на решаването му.
4. Отношение на общественото мнение към проблема, включително социологически анкети и мнения на водещи журналисти.
5. Аналитични материали на експерти и специалисти по проблема, включително и сравнителна оценка на чуждестранния опит.

Систематичното събиране на информация е особено важно, най-вече по трайни, постоянни проблеми. Това обикновено не е по силите на отделен човек или малък екип. В повечето случаи постоянната работа по събирането и организирането на политическата информация се възлага на специализирани информационни служби към партията, парламентарната група, партийния вестник или на специален аналитичен или изследователски център.

### ***Каква информация?***

Постоянното събиране на информация е необходимо, за да се следят важните политически процеси, сред които от особен интерес винаги са:

- Обществената подкрепа за политическата система, нейните институции и правила;
- Популярност на партията и нейните лидери;
- Протестен потенциал в обществото и готовност за различни форми на участие в протести;
- Динамика на политическите симпатии, подкрепа за статуквото или промяната.

Постоянно събираната информация е с оглед на създаване на база от данни от индикатори на интересуващите ни процеси и проблеми. **Индикаторите са достъпни данни от сферата на наблюдаемостта за събития и процеси от сферата на ненаблюдаемостта.** Ако се интересуваме, както обикновено е така при заниманията с политика, от абстрактни, невъзможни за пряко наблюдение, проблеми (протестен потенциал, легитимност на политическата система, мотивация за промяна и т.н.) е необходимо да открием онези индикатори (показатели), които можем да наблюдаваме в обществения и политическия живот, и които носят информация за интересуващите ни проблеми.

**Пример:** *Индикатори на протестния потенциал*

**Това могат да бъдат например следните наблюдаеми събития:**

- Процент от запитаните, готови да участват в протестни шествия;
- Брой на стачките и на стачниците в определен период от време;
- Брой на демонстрациите и демонстрантите в определен период от време;
- Брой на подадените индивидуални жалби от институциите и администрацията за определено време;
- Брой на подписаните петиции в определен период от време.



### 4.1.3. Работа с политическата информация

При работата с политическата информация е необходимо да се отчитат някои особености, свързани с оценката ѝ, с производството и разпространението ѝ. **Всяка информация подлежи на оценка от гледна точка на два съществени критерия:**

- **Достоверност;**
- **Полезност.**

#### Оценката на източниците на информация

Политическата информация подлежи на оценка от гледна точка на нейната достоверност. Това е трудна задача, защото **всяка политическа информация е до известна степен манипулативна** (т.е. интенционална, смесваща истина и неистина). Оценката на достоверността е също така оценка на обективността на информацията. Трябва да се знае, че абсолютно обективна политическа информация няма. Въпросът не е дали такава информация може изобщо да бъде произведена. Въпросът е, как да се използва наличната информация, като се има предвид нейната достоверност (което е синоним на надеждност). Тук могат да се приложат някои правила, които обаче не са изчерпателни и не бива да се абсолютизират. Те имат за цел единствено да насочат мисълта към възможните критерии за оценка на надеждността на информацията. Общо казано принципът е, че информацията от почтен човек е по-надеждна от информацията от човек, вече уличаван в лъжа.

**Пример:** *Критерии за оценка на надеждността и обективността на информацията.*

- Информацията от прекия свидетел е по-надеждна от информацията на не присъствалия източник.
- Информацията от незаинтересования и по-обективна от информацията на заинтересования в решаването на проблема.
- Информацията от политически неангажирания източник е по-обективна от информацията от политически ангажирания източник.
- Информацията от експерти е по-надеждна от информацията, идваща от непрофесионалисти.
- Информацията от голям и с престиж информационен източник е по-надеждна от информацията от случаен и с малки ресурси из-

точник.

- Писмената информация е по-надеждна от чутата.
- Информацията от повече източници е по-надеждна от информацията от един единствен източник.

Политическата информация следва да се оценява и според нейната **полезност** с оглед на:

- Решавания проблем;
- Общата политика на партията;
- Общата политическа ситуация.

Няма „вредна“ информация, по принцип не бива да се отхвърля информация, само защото противоречи на вече създадени представи и разбирания (често предубеждения) или защото оспорва взето или потенциално решение.

Информацията трябва да се класифицира от гледна точка на нейната важност като:

- Приоритетно важна;
- Второстепенна;
- Безполезна в случая.

Това помага и организацията на събирането на информацията, нейното рентабилизиране по схемата cost-effect. При избора на информация следва да се започне от приоритетната, достоверната и първична информация.

### ***Работа с особените видове информация.***

#### ***Медийна информация***

Медийната информация има най-голям обем в публичната политическа информация, но поради това и притежава най-голям дял на „безполезна“ (т.е. несъщественост, повторяемост, повърхностност, ненавременност).

При работата с медийната информация е добре да се съблюдают няколко принципа, които помагат за ефикасното ѝ използване:

- Общата линия на медията (най-вече от гледна точка на това, дали е по-скоро опозиционна или проправителствена).
- Авторът на текста, включително дали е колективен, дали е подписан с псевдоним.

- Цитирани първични източници и възможността те да бъдат проверени.
- Наличие на собствени кореспонденти и на мобилна репортерска мрежа.
- Приоритет на визираната информация (къде е изведена, в какъв контекст).

В случая е важно също така и **умението да се отделят твърденията за различни факти от мненията или интерпретациите**. Не бива да се отхвърлят факти, само защото са интерпретирани неприемливо за читателя. Напротив, важно е да се извлече полезна информация дори от привидно интенционални текстове, изразяващи неприемливо мнение.

### *Статистическа информация*

Информацията от статистиката, както и от социологически проучвания, заема все по-голямо място сред политическата информация. Умението да се използва такава информация е особено важно за успешния политик. Най-честата грешка се състои в това да се отхвърля като абсолютно недостоверна или манипулирана всяка такава информация, която е лично неразбираема от политика или противоречи на очакванията му.

Преди всичко статистическата информация, дори когато се събира и представя без намерение за манипулация (а често правителствата го правят), може да не е точна, поради специфични трудности за събирането на такава информация (често от методологически и организационно-финансов характер). Типичен пример е информацията за равнището на безработицата. В повечето случаи се използват данни от Службата по заетостта, която отчита единствено регистрираните безработни. Тя изпуска всички онези, които не са регистрирани като безработни (най-вече наскоро излезлите от училищата и университетите, уволнените от срочна военна служба, работещите при частична заетост, често с нерегламентиран статут). Така официалната статистика за безработицата изпуска по някои оценки около една четвърт от действителните безработни, но това е резултат от несвършената методология. Затова такива данни следва да се съпоставят с извадките социологически проучвания.

### *Социологически изследвания*

Данните от социологическите анкети стават все по-значителен източник на политическа информация. Разпространено е мнението, че

тези данни се манипулират.

В действителност има не малко примери на такава манипулация, но в повечето случаи става дума най-вече за методологически проблеми или за интерпретация на данните. Една социологическа анкета обикновено се провежда в България в представителна извадка на възрастното население, обхващаща 1000 души, пръснати по цялата страна. Изследването е доста скъпо, затова няма агенция, която да го организира, само за да публикува след това предварително намислени данни. Проблемът е в умението да се използват коректно данните от социологическите анкети.

Ако такива данни се използват коректно, те са съществен източник на информация за състоянието на общественото мнение, за съществуващите тенденции. В политиката очакванията на общественото мнение и оценките му са много по-важни като мотив за политическото поведение, отколкото фактическите данни за някакво обективно състояние на нещата. Така например ако мнозинството от населението е убедено, че през последните две години е обедняло, никаква обективна статистическа информация не може да го убеди в противното, ако хората в ежедневието си не намират доказателства за това.

Резултатите от социологическите анкети са най-интересни от гледна точка на онези страни на политическия процес, които не могат да се изследват по друг начин: социо-професионален и възрастов състав на политическите електорати, връзката между определени ценности и политически убеждения в масовото съзнание, господстващите идеологии в общественото съзнание. Такъв вид информация не е достъпна с други методи, поне засега.

**Пример:** Коментар на резултати от Международно изследване на ценностите в България (декември 1997 г.)

**Кростаблица на въпроса „За коя партия бихте гласували, ако скоро предстоят парламентарни избори“ и въпроса „Удовлетворен/а ли сте от състоянието на демокрацията в България“.**

Доволен ли сте от демокрацията в България?							
За коя партия ще гласувате?	Много	Донякъде	Малко	Никак	Не знае	Без отг.	
СДС	23 8.3%	143 51.6%	75 27.1%	22 7.9%	6 2.2%	8 2.9%	277 100%
БСП	2 1.3%	13 8.5%	26 17.0%	105 68.6%	5 3.3%	2 1.3%	153 100.0%
ДПС	2 4.3%	6 13.0%	16 34.8%	8 17.4%	10 21.7%	4 8.7%	46 100.0%
Други		12 16.7%	29 40.3%	28 38.9%	1 1.4%	2 2.8%	72 100.0%
Отказ	1 .5%	37 16.9%	56 25.6%	92 42.0%	15 6.8%	18 8.2%	219 100.0%
Не знае		20 13.2%	53 35.1%	55 36.4%	18 11.9%	5 3.3%	151 100.0%
Без отговор	1 .6%	12 7.4%	56 34.6%	58 35.8%	9 5.6%	26 16.0%	162 100.0%
Общо	29 2.6%	251 22.7%	320 28.9%	379 34.2%	64 5.8%	65 5.9%	1108 100.0%

### ***Непосредствена информация***

В политическата дейност от особено значение е информацията, непосредствено събирана от гражданите при специални или случайни срещи. На такава информация не бива да се гледа като на несъществена. Както не бива да се демонстрира престорен интерес към нея. Този тип информация може да бъде много полезна, но ако систематично се документира. В случая е важно да се отбелязва в общи линии източника и контекста (какъв гражданин, в коя община). Станало е мода в социалните науки използването на т.нар. „**нестандартизирано интервю**“. Става дума за свободен разговор по предварително обявена от социолога тема, който се записва (документира), а след това анализира. Начинът, по който обикновени хора третират политически въпроси, термините, в които изграждат своите представи за политиката, са изключително важни за политика. Знанието за това улеснява политическата комуникация с избирателите, помага да се разберат по-добре политическите проблеми, да се формулира дневния ред.

От особен интерес е информацията, получена при срещи с представители на определени професионални групи (бизнесмени, профсъюзи, лекари, учители). Спецификата на получената информация е обикновено незаменяема, стига с нея да се работи целенасочено. Целта е идентифицирането на „говорители“ на различните общности, на общественото мнение като цяло. Заг всеки изразител на мнение всъщност се крие много по-голяма група, споделяща същите виждания. Ето защо е важно набирането на информация и по тези канали.

## ***4.2. Примери на анализи и аналитични документи в политиката***

Събирането и обработката на политическата информация е само една част от аналитичната дейност в политиката.

Обосновани политически решения се вземат не само на базата на налична информация, но най-вече на основата на политически анализи, използващи тази информация.

Тук представяме някои по-характерни за аналитичната дейност в политиката видове анализи.

### 4.2.1. Факторен анализ (каузална схема)

При дефинирането на какъвто и да е проблем една от важните и необходими задачи е оценката на необходимата за анализа и решаването на проблема информация. Това е отговор на въпроса: *Какво ни е нужно да знаем предварително, за да разберем и решим този проблем?*

Отговорът може да бъде резултат от чиста интуиция. Всъщност аналитичното разчленяване на една проблемна ситуация изисква най-вече разбирането на нейните основни причини. Знанието за съвкупността от причини (фактори) на един проблем е и знание на необходимата информация за решаването на този проблем. Съществуват нетрудни аналитични методологии, които позволяват целенасочено и предпазено от случайни грешки анализиране на всеки проблем от гледна точка на най-важните причини (или фактори), които го пораждават. Една от най-често употребяваните е т.нар. каузална схема.

**Пример:** *Създаване на каузална схема*

Общата задача е да се направи заговолителен и достатъчно изчерпателен списък на основните причини (фактори) за възникването на даден проблем. Първоначално е необходимо дефинирането на проблема – например: Какъв е рискът за управляващата партия за загуби предстоящите парламентарни избори?

***Изготвянето на каузалната схема протича при следната процедура:***

1. Извеждат се най-важните страни на проблема (3-4). Той се разчленява на съставните му части, което е отговор на въпроса: За какво става дума, когато говорим за риск от загуба на изборите? В случая това могат да бъдат:

- слаба мобилизация на симпатизантите на правителствената партия;
- свръхмобилизация на опозиционните избиратели;
- значително преориентиране на доскоро верните избиратели към други партии.

2. Изготвя се списък на факторите, които могат да повлияят съществено върху така дефинираните три страни на проблема:

- скандал за корупция в правителството;
- очевиден провал на икономическата политика на правителството, изразяващ се в икономическа криза и увеличаване на безработицата;
- „умора“ сред избирателите от дългото пребиваване на управляващата партия на власт;
- отцепване на част от партийния елит от управляващата партия;
- поява на силен политически конкурент в собственото електорално пространство;
- видими признаци за недоверие към правителството в международен план.

3. Определя се въздействието на всеки от така дефинираните фактори върху всяка от страните на проблема, като се дефинира и знака на въздействието (обикновено + означава, че факторът подсилва/загълбочава проблема; – означава обратното, че факторът намалява проблема).

4. При някои от факторите може да се направи още една стъпка назад за определяне на техните най-важни причини. Например при фактора „Очевиден провал на икономическата политика на правителството“:

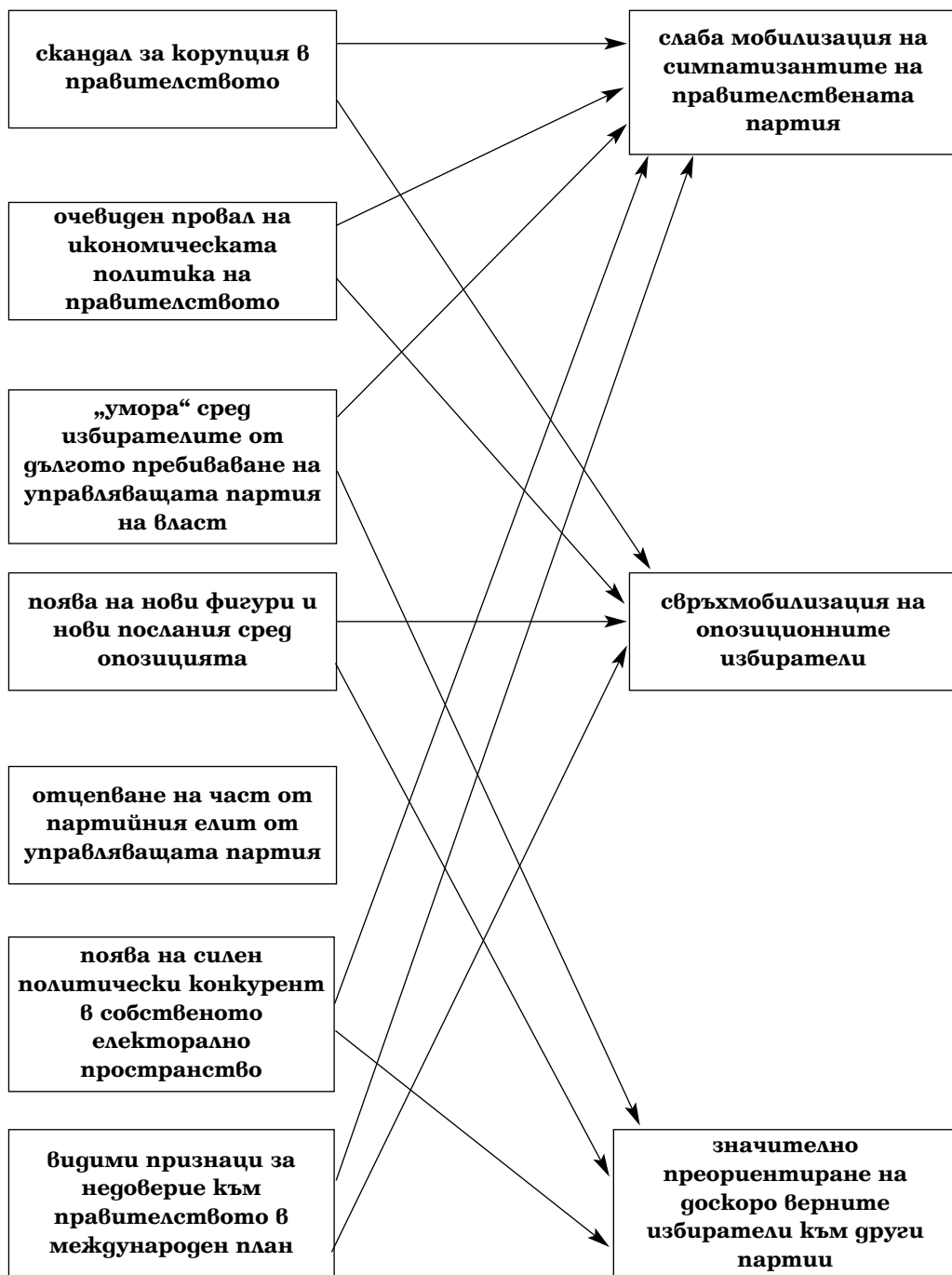
- неочаквано висок ръст на безработицата;
- силен спад в доходите;
- силен спад или колапс в производството;
- бягство на капитали.

5. Според така определенния списък от най-съществени фактори на проблема се съставя и списък на необходимата информация за решаването на проблема. Оценяват се и възможните източници на достоверна информация за тях.

Методиката на каузалната схема е лесен начин за онагледяването на един проблем. Тя принципно може да се използва и при анализа и дефинирането на възможните алтернативи за решаването му (като този път движението не е „стъпка назад“, а „стъпка напред“).



**Каузална схема**



## 4.2.2. Доклад за ранно предупреждение

### *Може ли да се предвижда в политиката?*

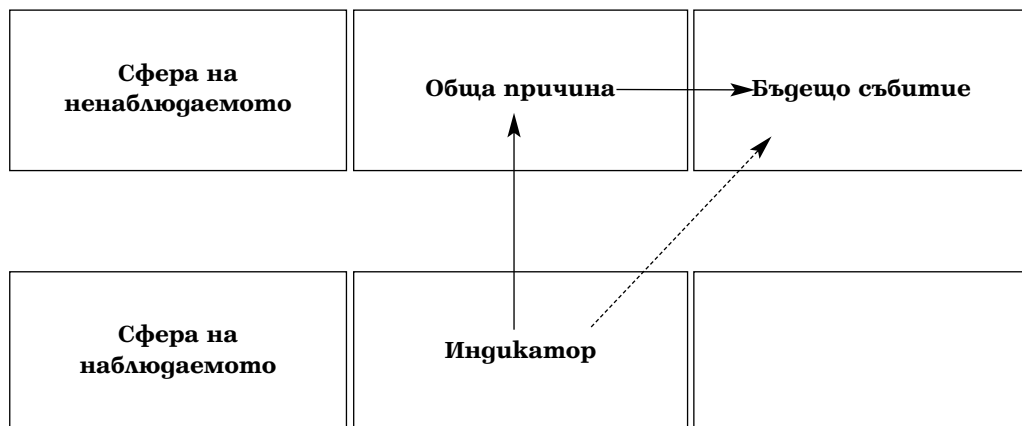
В политиката обикновено се смята, че управлението всъщност е предвиждане. Умението да се предвиждат ситуацията в политическия живот е едно от най-важните качества на политика.

В повечето случаи политиците и техните експерти разчитат на интуиция. Дори когато използват техники за прогнозиране, те почти никога не излизат извън простите екстраполации на очертаващи се тенденции в политическия живот или икономическото развитие.

Например ако има тенденция за увеличаване на безработицата, най-лесното е тя да бъде екстраполирана в бъдещето (следващите 1-2 години) и да се направят изводи на основата на очакването за увеличаване на безработицата. По същия начин могат да се правят екстраполации за развитието на политически тенденции като спадането на доверието към едно правителство или управляваща партия, нарастването на протестния потенциал и т.н. Екстраполациите, обаче, са твърде ненадеждни средства за прогнозиране на политическите процеси.

**Систематичното наблюдение** на обществените процеси, както и прогностичното използване на теоретични заключения позволява изграждането на система за „ранно предупреждение“. Става дума за конструирането на мрежа от индикатори, които комбинират познанието за важни причинно-следствени връзки и предположенията за едно вероятно бъдеще.

Теоретичната схема на индикаторите за ранно предупреждение изглежда така:



Ефектът в конкретния случай е едновременно и опасност, и благоприятна възможност от гледна точка на наблюдателя.

*Опасностите могат да бъдат различни:*

- от политическа криза;
- от етнически конфликт;
- от война;
- от революция;
- от преврат.

*Благоприятните възможности могат да бъдат:*

- промяна към по-добър инвестиционен климат;
- победа на избрана партия на парламентарните избори;
- увеличаване на престижа на подкрепяната партия или на правителството.

Създаването на система от индикатори за ранно предупреждение по принцип изисква продължителната работа на екип от експерти и сътрудничеството на агенция за събиране на информация. Обикновено такива системи се поддържат от правителствени служби с помощта на международни организации. В редица случаи системи за ранно предупреждение се организират от неправителствени организации, а продуктът им се търси от големи компании, които се интересуват от оценката на риска за инвестициите и на цялостната политическа обстановка.

***Системата за ранно предупреждение включва обикновено следните етапи:***

1. Проучване на академичните изследвания, които са източник на теоретични знания за връзките между причини и следствия и възможните индикатори за това.

Проучват се статии и други релевантни текстове. От всеки текст се извличат обяснителни модели за интересуващите ни събития. Целта е да получим теоретични отговори на въпроса: „От какво зависи риска за...?“. Различните автори дават различни отговори, задача на експертния екип е да избере набор от обяснителни модели. Целта е да се направи релевантен списък от онези причини на интересуващите ни явления, чието наблюдение може да ни помогне да предвидим настъпването на тези явления. След това експертният екип прави списък на индикаторите, които носят ин-

формация за причините. Обикновено списъкът на индикатори се подлага на тест за надеждност, като се използват вече натрупани исторически данни.

2. Систематично и постоянно се събират данни за всички индикатори.

Тези дейности се описват също така и като мониторинг. Вероятността от настъпването на интересуващото ни събитие зависи от динамиката на промените в стойностите на наблюдаваните индикатори. Тъй като обикновено не знаем предварително, какви са критичните стойности на индикаторите (например, каква е критичната стойност на равнището на безработица, за да предположим, че тя ще породи масови социални протести), е необходимо да се събира информация в по-продължителен период. Както и да се съпостави такава информация с реални събития, за да се оценят критичните прагове на индикаторите. Изборът на времеви интервал зависи от естеството на индикаторите (година, тримесечие, месец). Обикновено това е във връзка и с работата на националната статистика, която е основен източник на информация при системата за ранно предупреждение, макар и не единствен.

3. При възможност на основата на така събраната информация за индикаторите могат да се изготвят по-обобщени индекси.

Най-често системите за ранно сигнализиране се създават за наблюдението на сложни процеси, които протичат сравнително бавно, но които съдържат потенциал за радикална и бърза промяна. Например: риск от бунт, от социален сблъсък, от етнически конфликт, от политическа дестабилизация. Индикаторите за ранно предупреждение не са приложими към процеси, които протичат бързо и са краткотрайни, като например за определяне на критични равнища на напрежение при кризи.

### 4.2.3. SWOT анализ

SWOT анализът е широко приложима техника за анализ, която най-често се прилага в ранни фази на стратегическото планиране.

Той включва определянето и следенето на силни страни, слаби страни, възможности и рискове по отношение на проблем (задача), индивид, организация.

Логиката на този анализ е да се определят както **вътрешните** капацитет и ограничения (силни и слаби страни), така и факторите, които са **външни** спрямо обекта на изследване (възможности и заплахи).

Силните страни и слабостите са преди всичко вътрешни, т.е. отнасят се до лицето или организацията. Поради това съществува възможност да се оказва влияние и да стигне до промени в това отношение.

Възможностите и заплахите са преди всичко от външно за системата естество, поради което не е особено вероятно да се предизвикат значителни промени в тях.

На основа на този анализ успешно се разработват тактики и стратегии. Той спомага за концентрация на усилията в сфери, където сме силни и където се очертават най-добрите ни възможности.

***Силни страни:***

Кои са нашите предимства?

Какво правим добре?

Какво другите виждат като наши силни страни?

***Слаби страни:***

Какво правим недостатъчно добре?

Какво можем да подобрим?

Какво трябва да избягваме?

Какво другите виждат като наши слабости?

***Възможности:***

Кои са добрите очертаващи се възможности за нас?

Кои нови тенденции са благоприятни за нас?

***Заплахи / рискове:***

С какви препятствия се сблъскваме?

Какво вършат нашите конкуренти?

Заплашват ли ни промените в обстоятелствата около нас?

**SWOT анализ**

<p><b>Силни страни</b></p>	<p><b>Слаби страни</b></p>
<p><b>Възможности</b></p>	<p><b>Заплахи / рискове</b></p>

#### 4.2.4. Политически анализ (policy analysis)

Днес има различни възгледи за същността на политическия анализ, но най-често политическият анализ се разбира като policy analysis, който пък е тясно свързан с едно налагащо се напоследък различно разбиране на самата политика.

Става дума за разглеждане на политиката като дейност, насочена към реализация на определени цели и към решаване на съществуващи обществени проблеми. От такава гледна точка политиката вече не се свежда просто до проблеми на реда, на властта и на интересите, а до процес на разрешаване на реални проблеми на обществото.

В центъра на вниманието застават съдържанията на политиката, които се превръщат в задачи на политиката или в проблеми, с които политиката трябва да се справи.

Според класическата дефиниция на Фриц Шарпф политиката е процес, в който се артикулират подлежащите на решаване проблеми, формулират се политически цели, разработват се алтернативни варианти за действие и накрая се избира обвързващо решение.

По такъв начин политиката всъщност се разбира и като последователен процес на формулиране и реализиране на политически съдържания, който започва с артикулиране и дефиниране на проблема и завършва в определен момент с обвързващото приемане на политически програми и мерки.

Политическият анализ е дейността по създаване на знание **ЗА** и **В** процеса на осъществяване на политика. Става дума за сложен процес, който свързва създаването на знание с приложението му в политическата практика.

Знанието **ЗА** политиката винаги ще остава непълно, докато не е предоставено на политиците и на публиката, на която то трябва да служи. С други думи, само когато знанието **ЗА** политиката е свързано със знанието **В** политиката, политиците могат да използват резултатите на политическия анализ.

По този начин политическият анализ надхвърля традиционните форми на изследвания на политиката, които остават в сферата на науката. Той се стреми не само да опише и обясни проблема, но и да произведе значима за политиката информация, която може да бъде използвана за решаване на специфични проблеми.

Разбира се, целта на политическия анализ не е просто да се произведат „факти“, а да се създава информация за ценности и препоръчителни стъпки на политически действия. Поради това той включва както **оценка** на политиката, така и **препоръки** за решаване на политически проблеми.

Друга специфика на политическия анализ се състои в това, че самото негово развитие през последните 50 години произведе го голяма степен **кодифицирано тяло** от стандарти, правила и процедури, които се споделят както от анализаторите, така и от политиците, които формират стабилна основа за непротиворечива комуникация между тях.

Политическият анализ си е създал специфична методология, която му дава възможност да постига резултати, които са полезни за отговор на пет типа важни в политическата дейност въпроси:

- Каква е същността на проблема в политиката?
- Какви политики са използвани в миналото и настоящето за решаване на този проблем и какви са техните резултати?
- Доколко значими са тези резултати за решаване на проблема?
- Какви алтернативи съществуват по отношение решаване на проблема и какви биха били техните вероятни резултати?
- Кои алтернативи трябва да се използват, за да се реши проблемът?

Съответно отговорите на тези въпроси ни осигуряват информация за

- Политическите проблеми
- Политическото бъдеще
- Политическите действия
- Политическите резултати
- Политическата ефективност

Тези **пет типа политически значима аналитична информация** са взаимосвързани и взаимозависими. Те са част от динамичен процес, при който един тип информация се трансформира в друг чрез използването на подходящи **процедури на политическия анализ**.

### *Процедури на политически анализ*

Методологията на политическия анализ съдържа пет общи процедури, които са свързани със създаването на всяко знание, но в случая са специфицирани по особен начин:

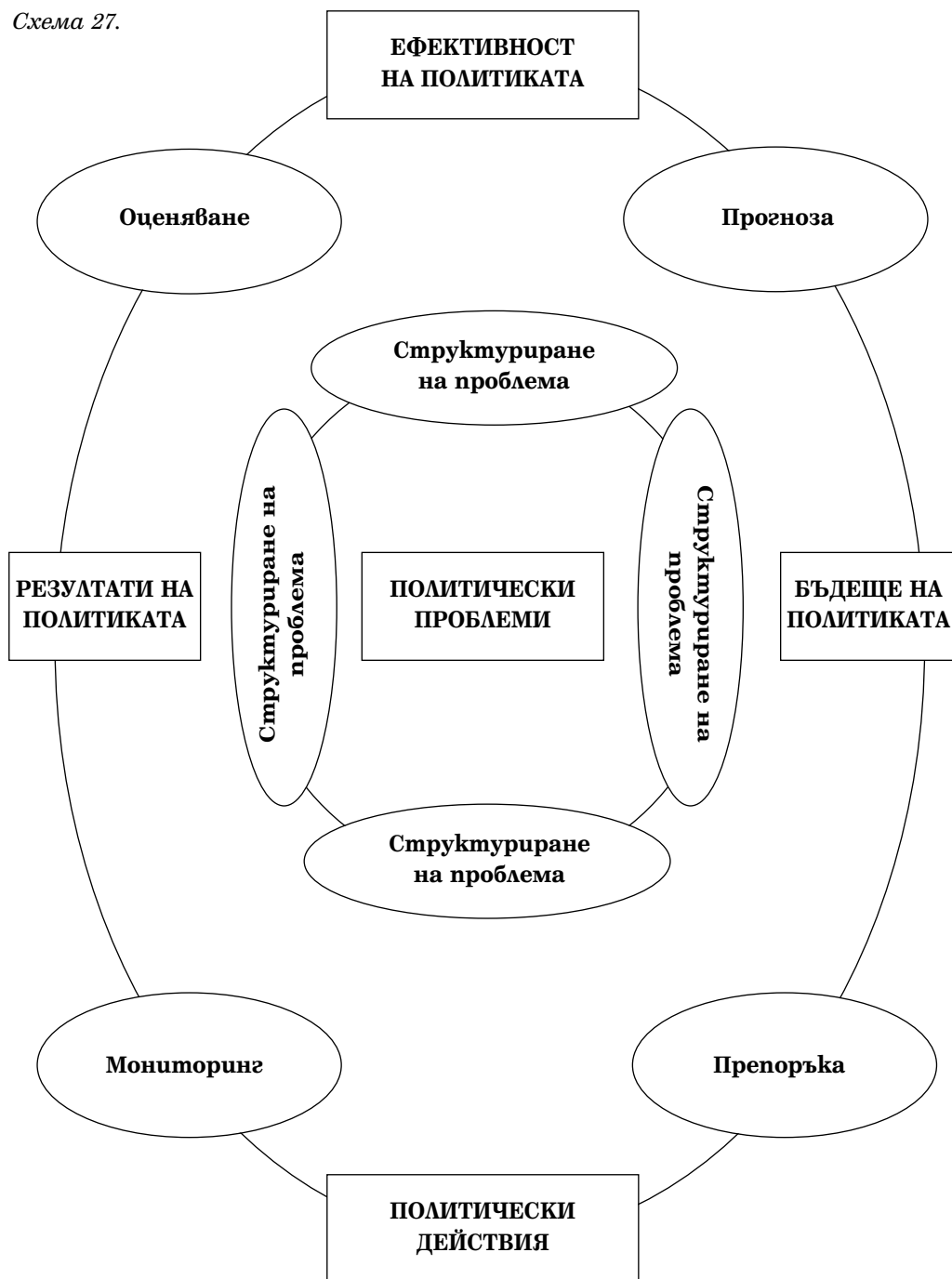


- Дефиниране структуриране на проблема: информация за условията, довели до раждането на проблема
- Предвиждане прогнозиране: информация за бъдещите последици от действието във връзка с политически алтернативи, вкл. и когато не се предприема нищо
- Прескрипция препоръка: информация за относителната ценност на тези бъдещи последици от решаването на проблема
- Дескрипция мониторинг: информация за настоящи и минали последици от действието по политически алтернативи
- Оценяване оценка: информация за стойността на тези последици от решаване или нерешаване на проблема

Както бе споменато, политическият анализ представлява поредица от интелектуални действия, които се извършват вътре в процеса на осъществяване на политиката. Самият този процес се реализира също чрез поредица от независими фази във времето:

- Формулиране на дневния ред (програмата): избрани или назначени длъжностни лица поставят проблема на публичния дневен ред.
- Формулиране на политиката: формулират се алтернативни политики за решаване на проблема под формата на постановления, съдебни решения, законодателни актове
- Приемане на политиката: една политическа алтернатива е приета с подкрепата на парламентарно мнозинство, консенсус между отговорните лица или съдебно решение
- Прилагане (осъществяване) на политиката: приетата политика се реализира от административни единици, които мобилизират финансови и човешки ресурси в съответствие с избраната алтернатива.
- Оценяване на политиката: контролни органи установяват, дали има съответствие с изискванията към политиката и нейните резултати.

Схема 27.



Процес на осъществяване на политика

В последна сметка политическият анализ може да създаде информация, отнасяща се до една, две или всички фази на политическия процес, в зависимост от типа проблем, който е поставен за решаване.

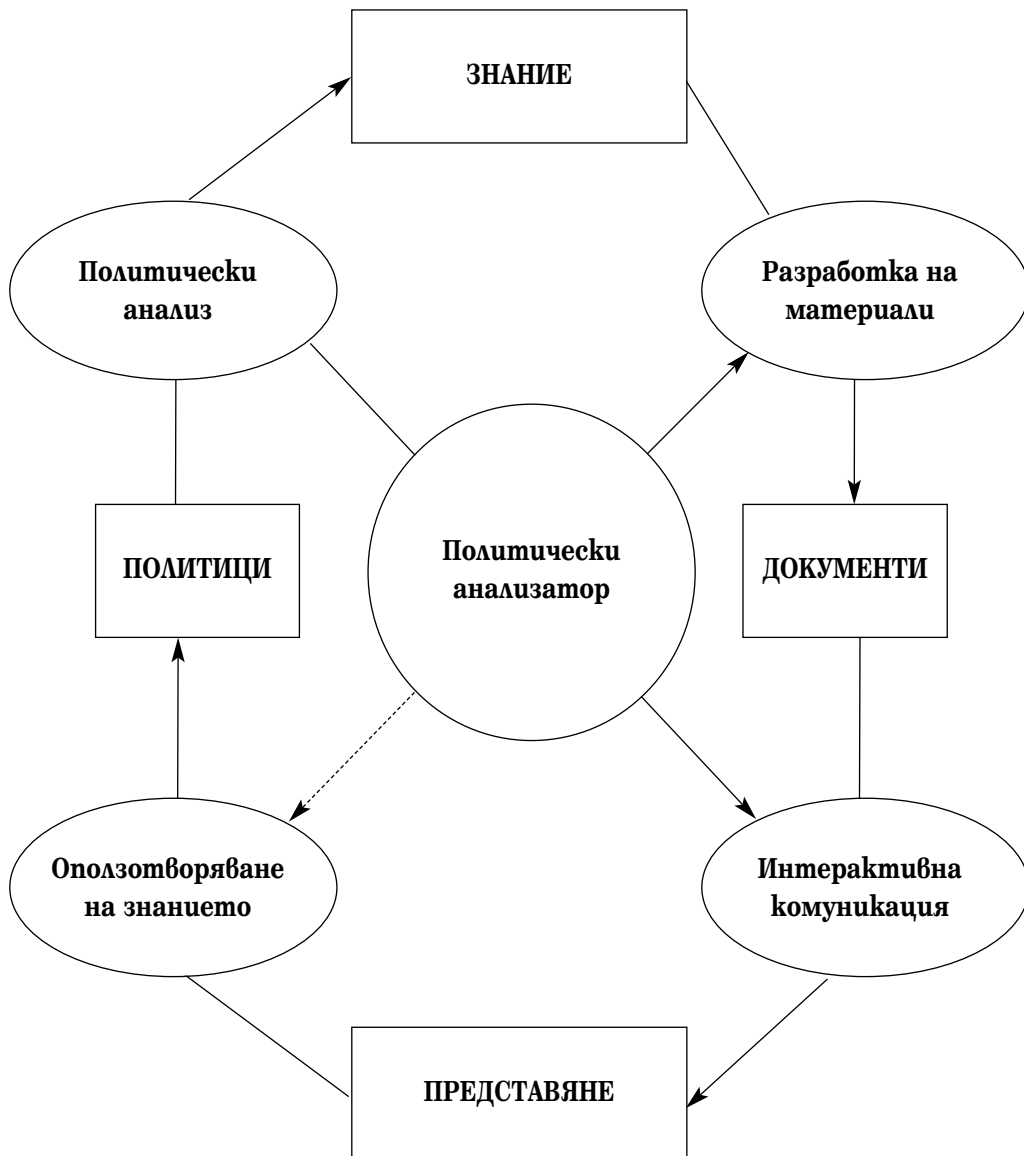
Схема 28.



**Процес на комуникация**

Комуникацията на политически релевантно знание може да се разглежда като процес в четири етапа, включващ политически анализ, изготвяне на материали, интерактивна комуникация и оползотворяване на знанието.

Схема 29.



Обикновено политическият анализ се извършва на основата на искане за информация или на препоръка от страна на политици на различно равнище от политическия процес. В отговор на такива искания политическите анализатори създават и критично оценяват знание, което е важно по отношение на политическите проблеми, бъдеще, действия, резултати и ефективност.

За да комуникират това знание анализаторите трябва да изработят разнообразни политически документи – политически меморандуми, документи за политическа позиция и т.н.

#### **4.2.5. Документ за политическа позиция (Position paper)**

Документът за политическа позиция (ДПП) е стандартизиран аналитичен документ, издържан изцяло в духа на политическия анализ.

Целта на документа за политическа позиция е да изразява анализи и предложения за това, как може да бъде подобрена съществуващата политика.

С него се формулира препоръка за решение, даващо възможност за действия в съответствие с определени принципи или правила в дадена среда от обстоятелства.

Това е документ, предназначен да помогне на тези, които вземат решения, да изберат най-добрата политика за решаване на определен проблем.

Такъв анализ може да се извършва местно, национално и интернационално равнище.

##### **Характер**

ДПП представлява една от по-елементарните форми на политически анализ и структуриран политически текст.

Обикновено той се отнася до **един политически проблем** и е адресиран или до държавен орган, или до партиен орган. Възможно е също така той да бъде представен и на публиката за документиране на позицията на даден политик или политическа организация по определен проблем.

ДПП засяга **актуален** проблем на политиката. Той няма за предмет исторически събития или прогнози за бъдещето.

Предметът му трябва да бъде точно определен „месен“ политически проблем.

### Форма и съдържание

Формата на ДПП се определя от неговата специфика. Той има тясно ограничена цел – да каже на отговорните политически лица (или на информирана публика) това, което те трябва да знаят за вземане на съответното решение, а именно:

- Естеството и обхвата на проблема
- Относителните гостойнства на наличните опции (варианти) за решаване на проблема
- Най-доброто решение на проблема

Всеки ДПП трябва да съдържа пет основни елемента:

- заглавна страница;
- резюме, което обобщава съдържанието на документа;
- основен текст;
- бележки за източниците на информация;
- приложения.

### Резюмето

следва непосредствено заглавната страница. То е в размер на не повече от една страница. Предназначено е за читател, който трябва бързо да обхване информацията. Съдържа централните идеи, които са развити по-пълно в основния текст. Обикновено това са обобщаващите изречения на всяка част от текста.

*Целта на резюмето е да позволи да се разберат за възможно най-кратко време главните идеи в документа.*

С един поглед трябва да се обхване целия проблем, възможните алтернативи за неговото решаване, както и вашата препоръка. Съдържанието на резюмето следва съдържанието на основния текст. Поради това то трябва да се пише след като текстът е завършен. Началното изречение на резюмето обикновено е: „Проблемът се състои в това, че ....“

### Приложенията

целят да представят при нужда информация, допълваща фактите в текста. Това могат да бъдат карти, диаграми, статистика, статии, правителствени доклади и решения.

Всички **източници** на информация в ДПП трябва да бъдат точно и коректно цитирани.

**Какво трябва да съдържа основният текст?****1. Ясно и съдържателно дефиниране на проблема**

- A) Изясняване на историята на проблема
- B) Описание на обхвата на проблема

**2. Възможни решения на проблема**

- A) Първото възможно решение винаги е да не се предприема нищо
  - 1) Оценка на предимствата (ползите) на тази алтернатива
  - 2) Оценка на разходите (щетите) на тази алтернатива

*B) Първа алтернатива на непредприемането на действия*

- 1) Оценка на предимствата (ползите) на тази алтернатива
- 2) Оценка на разходите (щетите) на тази алтернатива

*B) Втора алтернатива на непредприемането на действия*

- 1) Оценка на предимствата (ползите) на тази алтернатива
- 2) Оценка на разходите (щетите) на тази алтернатива

**3. Прецизна препоръка за предприемане на действия, състояща се от две части:**

- A) Препоръка за самата политика
- B) Препоръка за нейното прилагане

*Има две главни правила за определяне на обема информация, който да се включи в ДПП:*

***Първо***

Информацията трябва да е достатъчна за вземане на правилно решение. Трябва да са изложени всички необходими факти. Ако е пропуснат някой ключов факт, вероятно ще се вземе и погрешно решение. Никогата не пропускайте важни факти поради това, че те не подкрепят вашата препоръка. Пишете ДПП от позицията на член на щаба на лицето, към което се обръщате. Като такъв Вашата роля е да информирате висшестоящия. Вземането на решение е негова отговорност. Много по-добре е той да избере алтернатива, различна от Вашата препоръка, но основана на всички важни факти, отколкото да се вземе погрешно решение поради неадекватна информация.

***Второ***

Трябва да се избягва прекалено голям размер на ДПП. Включете са-

мо онази информация, която е полезна за вземането на точно определено решение. Ако например, проблемът е мерки срещу престъпността в дадена специфична община (Столипиново) националната статистика за състоянието на престъпността едва ли ще е необходима. Същото се отнася и за обща теоретична постановка за причините за престъпността и т.н.

### **Дефиниране на проблема**

Дефинирането на проблема често е най-трудната задача при изработване на ДПП. Същинският проблем може да е друг, отколкото изглежда на пръв поглед. Това може да доведе до погрешно решение.

Най-честата грешка е объркване на „нужди“ с „проблем“. Например бихме могли да определим проблема така:

„Проблемът се състои в това, че община Х се нуждае от нова болница“.

Ако обаче се запитаме, защо тя се нуждае от нова болница, отговорът може например да бъде: „Защото Бърза помощ в тази община е неефективна“. С други думи, истинският проблем (лошо състояние на Бърза помощ в общината) може да не изисква нова болница.

Проблемите обикновено се състоят от:

- Липса на нещо необходимо за сигурността, здравето, благосъстоянието и т.н.
- Пречка за същото нещо

Креативността на политическия анализ се състои в откриването на проблеми, за които нещо може и трябва да бъде направено.

### **Решението на проблема е част от дефиницията на проблема.**

*Един офицер в Нова Зеландия не е разполагал с достатъчно персонал и материали да построи мост през реката. Като гледал мрачно към реката, го доближила местна маори жена, която го попитала: „Защо си толкова тъжен, войнико?“*

*Като разбрала, че той се е сблъскал с проблем, който няма решение, тя отговорила: „Успокой се. Няма решение, няма проблем.“*



Ако се сблъскате с проблем, който няма решение, преформулирайте проблема. При задаване на „правилните“ въпроси, проблеми, които преди това изглеждат неразрешими, могат да бъдат така преформулирани, че да се разкрият непрегвигени преди това решения. Ако направите това, тезата „Няма решение, няма проблем“ може да бъде заместена с тезата „Добре формулираният проблем е проблем, решен на половина“.

*Известна е историята на коменданта на замък Хохостервитц, който през 1334 г. попаднал под продължителна обсада от страна на войските на херцогинята на Тирол Маргарета Маулташ. Обсадените изразходвали всичката си храна. Останал им един вол и два чувала жито. Те не могли да издържат повече. Сблъскали се с проблем, който няма решение. („Как да издържим, след като нямаме храна?“)*

*Като преформулирал проблема, („Как да използваме това, което имаме, за да махнем обсадата?“) комендантът стигнал до решение, което вероятно е изглеждало безумно за войниците му. Той заповядал да се заколи последния вол, да се изкорми и да се напълни с останалото жито и след това да се изхвърли на поляната пред стана на противника. Като получила това съобщение, обезкуражената херцогиня заповядала да се вдигне обсадата и се оттеглила.*

### **Произход и среда (контекст) на проблема**

След като проблемът е точно и ясно дефиниран, следващата стъпка е да се знае

- как е възникнал
- колко е сериозен

Ако проблемът е дефиниран като „увеличение на автокражбите в град Х“, в ДПП трябва да се включи **развитието** на тези кражби в града. Описанието трябва да акцентира върху последните периоди, особени тези, когато той се проявява най-интензивно.

Въпреки че често е много трудно да се определи **причината** за даден социален проблем, трябва да се направи опит тя да се открие, доколкото решението може да е възможно само ако се познава причината. Обикновено се търси най-непосредствената причина. Ако например младежи под 18 години извършват повечето кражби на коли в град Х, това може да се дължи на политиката в образованието, на употреба на наркотици или на други фактори. При това положение, премахването на причините трябва да се включи в алтернативите за вземане на решение.

След като сте описали възникването на проблема, очертайте и неговият **обхват** (сериозност, значимост). По отношение на нашия пример това може да се осъществи като се приведат данни от криминалната статистика, броя на засегнатите граждани, икономическите последици.

## Формулиране на алтернативи за решаване на проблема

Като политик, след като сте получили отговор на въпросите „Какъв точно е проблемът? Как е възникнал? Колко значим е той?“, следващият въпрос, който ще си зададете е

*„Какви са моите алтернативи за решаване на този проблем?“*

За да определите тези алтернативи е нужно да опишете различни **подходи за решаване на проблема**, а не да изброите различни мерки, които трябва да се предприемат и които може да са в рамките на един подход.

Алтернативите в ДПП са различни, взаимно изключващи се подходи за решаване на проблема. Ако една алтернатива е избрана, другите са отхвърлени.

**Ако алтернативите са правилно формулирани, всяка една от тях би трябвало да е достатъчна за решаване на проблема.** Ако, например, решите да реализирате няколко или всички алтернативи едновременно, ще се сблъскате с общественото мнение, доколкото всяка от тях засяга гражданите. Много по-лесно ще можете да го убедите в необходимостта от реализирането на една, а не на повече алтернативи.

### **Сравнение на алтернативите за решаване на проблема**

За всяка налична алтернатива трябва да се определят, първо, нейните предимства (ползи, печалби) и второ, нейната цена (разходи).

**Предимствата (ползите)** са очакваните положителни резултати.

**Цената (разходите)** включва време, пари, необходими ресурси, както и вероятни или възможни отрицателни резултати.

Както ползите, така и разходите могат да включват икономически, социални, политически и други фактори.

**Пример:** *Алтернативи.*

Ако проблемът, който се опитваме да решим, е възстановяване на занемарен градски парк, ползите от подобряване на градския парк могат да включват:

Подобряване качеството на живота за живеещите около парка

Нарастване на стойността на земите около парка

По-голяма политическа подкрепа от живеещите около парка

Подоброено екологично състояние на града

Разходите могат да включват:

1. 500 000 лв
2. По-малко ресурси за други проекти на общината
3. Политическа опозиция от други райони на града

В ДПП трябва да се включат всички важни ползи и разходи. Нищо от тях не бива да се изключва по каквито и да е причини, тъй като резултатът може да бъде избор на по-лоша алтернатива.

***Анализ на разходите и печалбите***

За да анализират ползите и разходите за всяка алтернатива, е необходимо най-напред те да се изброят.

***Горният пример:***

Първа алтернатива: Да не се предприема нищо.

**Полза 1:** Спестява се изразходването на средства (500 000 лв)

**Полза 2:** Персонал може да се насочи към други проекти (може да се изчисли като брой на персонала x работна заплата)

**Разход 1:** Влошаване на състоянието на парка и съоръженията в него (поради инфлацията при забавяне разходите за поправка или подмяна ще се увеличат с 200 000 лв. При това положение бъдещите разходи се оценяват на 700 000 лв)

**Разход 2:** Намаляване стойността на поземлената собственост (също може да се изчисли)

**Разход 3:** Негодоволство на населението в района – по-трудно е да се квантифицира. Затова в този тип по-елементарни анализи обикновено се прибегва до степенуване – висока, средна, ниска степен на негодоволство.

## Обобщение на анализа печалби-загуби

Алтернатива	Печалби	Загуби
<p>Не се предприема нищо</p> <p>Да се ремонтира цялостно сега</p> <p>Да се ремонтира постепенно</p>	<p>Спестява средства и персонал ( ..)</p> <p>Паркът ще се използва веднага; избягва се инфлацията</p> <p>Частично използване на парка и сега</p>	<p>Влошаване ( )</p> <p>Строителни разходи (500 000 лв)</p> <p>Строителни разходи (200 000 лв сега, 300 000 лв през следващите три години)</p>

**Изработване на препоръки за решаване на проблема**

Целта на изготвяне на ДПП е да изработите Вашата позиция за необходимата политика или политическо действие.

**Тази позиция трябва да е ясна и непротиворечива.**

Документът ще е по-ефективен, ако погредите алтернативите така, че препоръчаната от вас да е последна. Препоръката не трябва да е по отношение на опция, липсваща в списъка от алтернативи. Тя трябва да обясни, защо избраната от Вас алтернатива е по-добра от тези, които се отхвърлят. Тя носи най-големи печалби при най-малко загуби.

Приложната част на Вашата препоръка трябва да посочи не само, **какво** трябва да се направи, а да обясни и **как** да бъде направено.

С други думи, анализаторът трябва да детайлизира в няколко ясни и открити стъпки, какви действия трябва да се извършат, за да осъществи на практика препоръката, както и да се осигури нейната подкрепа от страна на гражданите.

**4.2.6. Електорални анализи**

Едни от най-често извършваните и ползвани анализи в политиката са изследванията на избирателите и тяхното поведение.

Електоралните изследвания са със широк спектър и имат за цел не само да опишат максимално точно и детайлно поведението на избира-

мелите и на негласуващите, но и да обяснят кои избиратели кого избират, както и да прогнозираат резултатите от избори. Те търсят и отговори на въпроса защо избиратели гласуват по даден начин, какви са основните фактори за тяхното решение.

С групи гуми, електоралните изследвания се стремят да извършат описание, обяснение и прогноза на участието на избори, формирането на индивидуалното решение за изборни предпочитания,

И до днес обаче не е създадена цялостна потвърдена от опита теория, която да обясни електоралното поведение и да прави възможни надеждни прогнози.

Една от причините е изначалната дилема, която изпитват тези изследвания: от една страна, да анализират и обяснят индивидуалните решения на избирателите, от друга страна да не разполагат с надеждни детайлни индивидуални данни поради тайния характер на избора.

При опитите да се разреши тази дилема са известни най-различни теоретични подходи. Те се различават както по фокуса си към условията на вота или поведението на самия избирател, така и към данните, които използват – агрегирани за големи общности или индивидуални, изхождащи от нагласите на отделния индивид в политиката.

Сред по-традиционните може да се отбележат т.нар. изборна география на френския учен А. Зигрфиг и електоралната екология на Р. Еберле.

Същинското начало на емпиричните електорални изследвания е поставено още от 40-те години на миналия век, когато Пол Лазарсфелд и негови колеги от Колумбийския университет правят първите си анализи на избори в САЩ. Тогава в центъра на изследователския интерес е тезата за зависимост на поведението на избирателите от техните социално-структурни корени. Определящ фактор за електоралното поведение на гражданите е принадлежността им към определени социални групи, които могат да се отграничат по демографски признаци. От тази гледна точка решаващо е не индивидуалното решение на избирателя във всяка конкретна изборна ситуация, а въздействието върху него на различни социализационни ефекти.

По-късно влияние добива социално-психологическият подход, който залага на психологически фактори за мотивация на хората. Той бе наложен от т. нар. Мичиганска школа през 60-те години на XX век и до днес господства в електоралните изследвания. В центъра на вниманието оттогава застанаха не самите избори като такива, а политическите нагласи спрямо партиите, кандидатите, темите. От изследване на избори се стигна по-скоро до изследване на избиратели.

По този начин бе отговорено и на интереса на партиите и кандидатите да знаят отговора на въпроса, как да спечеля следващите избори.

Според този подход индивидуалното решение за гласуване е разположено в полето между дългосрочни структурни фактори (социална структура, партийна лоялност) и краткосрочни влияния. Фактори като партийна идентификация (party identification), оценка на темите (issue orientation), оценка на кандидатите (candidate orientation) са своеобразните посредници между средата на избирателя и неговото действително поведение на избори.

При това партийната идентификация се счита за дългосрочният фактор, а ориентацията към кандидата и към проблемите – като краткосрочен фактор. Партийната идентификация се разбира като дългосрочна, стабилна и емоционална връзка с дадена партия, която се е формирала в дълъг процес на политическа социализация още от детски години и която става толкова по-зрява колкото по-често избирателят се е идентифицирал на избори с нея.

Чрез силната доминация на мичиганската школа изследователският интерес се премести от „твърдия избирател“ към избирателя с променлив вот и към краткосрочните и актуални фактори на влияние при вота.

А отбелязаната от 70-те години насам тенденция на разпадане на социалните връзки, на нарастване на политико-конюнктурните фактори и по-специално на гласуването според „теми“ засили тази тенденция и насочи вниманието към теоретичната школа на Антъни Даунс, анализираща политиката по аналогия с икономиката. Инспирираната от икономическата теория за демокрацията теза за „рационалния избирател“, който дава гласа си погодно на „икономическия човек“ след kalkulация за максималната си полза от това решение, също навлезе бързо в електоралните изследвания. Избирателите с променлив вот започнаха все повече да се третират по този начин, за разлика от миналото, когато те се считаха за неинформирани, незаинтересовани и лесно манипулируеми.

През последните десетилетия и двата традиционни подхода се считат за недостатъчни за надеждно обяснение на електоралното поведение поради това, че не отразяват състоянието и динамиката на съвременното общество. На тяхно място все по-често идва концепцията за „стиловете на живот“, която се счита за значително по-адекватна за детайлно отразяване на сложната диференциация на обществото. Под „стил на живот“ обикновено се разбира като комплекс от нагласи към и в различни области на ежедневието живот, които предразполагат хората към типични прояви на политическо поведение, в т.ч. и електорално поведение. Новото в този

подход е, че не се изхожда от твърди и социално-статистически определени човешки общности, а от гъвкави „социални среди“, в които се движат индивидите. Повечето изследователски институти и агенции напоследък изхождат именно от тази методологическа база. На нейна основа са разработени различни типологии на избирателите. Основни критерии за изграждането на такива типологии обикновено са:

### **1. Основни ориентации**

- структура на личността (ориентацията към норми или силни страни на личността)
- принципни жизнени ориентации (подчинение или самореализация)
- ценностни ориентации (ориентацията към задълженията или към разгръщане на личността)

### **2. Поведение в централни сфери на живота**

- професионален свят (ориентацията към кариера или към доходи)
- семейство (традиционно разпределение на ролята или партньорство)
- свободно време
- разбирания за относителното място на трите жизнени сфери

### **3. Допълнителни области на нагласа с политическа значимост**

- ориентацията към консуматорство и мода
- нагласи към модерната техника
- религиозност
- нагласи спрямо гържавата, политическите институции и политиката.

Като се приложат тези или подобни критерии се формулират различните типове „социални среди“ с техния относителен дял в съвременното общество, със специфичните им характеристики и с типичните им електорални нагласи и електорално поведение. Те често са поне десетина на брой.

**Пример:**

*Среди по стил на живот и партийни предпочитания в Германия през 90-те години.*

<b>Групи по стил на живот (% в населението)</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Партийни предпочитания</b>
Изгизнат консерватор (11%)		ХДС
Интегрирани възрастни хора (11%)		ХДС
Изолирани възрастни (4%)		ХДС
Открит, адаптивен нормален гражданин (25%)		ХДС / СвДП
Ориентирани към задължения, свързани с традицията наемни работници (11%)		ГСП
Ляволиберални интегрирани постматериалисти (10%)		ГСП
Постматериални ляво-алтернативни (5%)		ГСП / Зелени
Ориентирани към кариерата по-млади хора (10%)		Линсвам
Незабележими, по-скоро пасивни наемни работници (13%)		Линсвам

**Фактори, които влияят върху електоралното поведение**

Факторите, които оказват влияние върху поведението на граждани на избори могат да се обобщят в четири големи категории:

1. Структурни фактори – социална структура, политическа система с нейната институционална специфика, медийна среда
2. Културни условия – политическа култура, обществени ценности и ориентации



3. Политико-ситуационни фактори на междупартийната конкуренция – брой и сила на конкуриращите се партии, възможности за коалиране, качества на кандидатите, управляващи или не, състояние на общественото мнение
4. Конюнктурни влияния – вътрешнополитическо и външнополитическо положение, икономически очаквания, личности и теми в предизборната борба.

### **Основни типове избиратели**

От гледна точка на партийните предпочитания съществуват по принцип четири категории, в които може да се обобщи поведението на избирателите:

1. Твърди избиратели (постоянните избиратели на една партия)
2. Избиратели с променлив вот (гласуващи за различни партии на поредни избори от един ранг или минаващи от гласуване към негласуване и обратно)
3. Млаги избиратели (гласуващи за първи път, като липсват данни за сравнение)
4. Негласуващи (избиратели с право на глас, които не участват на (съответните) избори).

### **ИЗБОРНИ ПРОГНОЗИ**

Най-надежден източник на информация остават демоскопските изследвания на предизборните нагласи. Често те се допълват с данни за гласуване от същите респонденти на предишните избори.

Независимо от всичко обаче си остават съмненията, че обявеното намерение за гласуване съответства на действителните резултати от изборите.

Съществуват много фактори на несигурност при извършването на предизборни прогнози.

Най-напред е заложено несъответствието между мисъл (намерение) и действие. Невинаги хората вършат това, което възнамеряват да направят. Още повече, че между обявяването на намерението и реалното действие винаги има междинен период, в който могат да настъпят множество събития, които да променят намерението или да не доведат до превръщането в действие.

Наред с това несигурност създават начините на изработване на анкетната карта и провеждане на интервюто, съответствието на статистическата извадка на реалното съотношение на социалните

групи в обществото, често използваните методи на коригиращо претегляне на получените „сурови данни“ и много други.

Факторите на несигурност обикновено се групират с четири големи категории:

1. Статистическа грешка
2. Проблемът на неопределените се избиратели
3. Проблемът на статистическата представителност на извадката
4. Проблемът на политическата представителност на извадката

Въпросът на статистическата грешка се състои в това, че дори при една оптимална извадка от 2000 души може да се приеме максимална сигурност от 95%, т.е. получените резултати винаги трябва да се разчитат в границите на плюс/минус 2 – 2.2%. Ако например при такова изследване дадена партия получи 40% от гласовете, полето на надеждност се движи между 38 и 42%, а това в реални избори може да бъде решаваща разлика.

Вторият фактор на несигурност е фактът, че много избиратели решават сравнително късно дали да гласуват или за кого да гласуват. Известен е т.нар. „ефект на последната минута“, който не може да бъде уловен от изследванията. Това внася елемент на сериозна неточност в прогнозата особено в динамични ситуации или в бързо променящи се общества.

Проблемът за статистическата представителност на извадката идва от самото предположение, че при точно обхващане на населението от гледна точка на съотношението на различни социални категории като пол, възраст, професия ще бъдат представително изследвани и вторичните характеристики като предизборни нагласи и намерения. Ако извадката не дава гаранция за такава представителност обикновено тя става обект на допълнително „претегляне“ и оттам коригиране на резултатите. Ако например при оценката на първичните данни се установи, че важни характеристики на респондентите в изследването не са представени в такава пропорция, каквато съществува сред цялото население, недостатъчно представените се коригират нагоре, а свръхпредставените – надолу.

Преизчисления се правят и ако се установи при въпроса за предишно гласуване, че те се отклоняват от действителните резултати. Понякога корекции се извършват и при сравнение с данните на конкуриращи агенции. Във всичко това се разчита на опита на изследователите, на техните чувства и интуиция, а не на някакви твърди научно обосновани правила.

Самата тази операция също се превръща в допълнителен фак-

пор на несигурност. При това често корекциите са значителни. Известната германска демоскопка Елизабет Ньоле-Нойман от Института Аленсбах веднъж е признала, че те стигат дори до 11% разлика от първичните данни.

Критерият за политическа представителност на извадката трябва да взема предвид обстоятелството, че много респонденти са подложени на допълнителни влияния от състоянието на общественото мнение в страната, господстващия медиен климат и др. Често респондентите не разкриват истинските си намерения. По-рядко се признава например желанието да гласуваш за „непрестижна“ или „немогерна“ в момента партия. В България например години наред след началото на прехода се оказваше, че БСП има „скрит вот“ от поне 1 – 2 %. Доказано е, че най-силната в момента партия често привлича в последния момент допълнителен неочакван вот. В други случаи пък това намерение се надценява поради склонността на хората да обявяват в интервюто подкрепа за най-силната партия, без след това действително да гласуват за нея. В някои страни, където е прието да се гласува, заявяването за негласуване също се избягва. Поради тази и други причини особено голяма трудност е обхващането на тези, които няма да гласуват.

Накрая, да не забравяме, че методите на електорални изследвания не са като тези в естествените науки. Данните трябва да се интерпретират. И именно тук можем най-добре да отрием разликата между по-добри и по-слаби изследователи и агенции.

Една предизборна прогноза обикновено не търси само отговор на въпроса коя партия какъв дял от гласовете ще вземе на предстоящи избори. Нужно е да се добият и други важни за предизборния анализ данни:

- принципната готовност за участие или неучастие на изборите
- възможното движение (преместване, изтичане, миграция) на гласове от една партия към друга, установяване на твърди, променливи избиратели и негласуващи (чрез включване на въпрос за дадения вот на предишни избори)
- данни за структурата на избирателите (пол, възраст, образование, професия, религия)
- популярност на главния кандидат
- политическо настроение, господстващ климат в общественото мнение
- нагласи към основните теми на избора или основните конфликтни точки
- местни особености

**Примерно съдържание на анкетна карта**

1. Ако през следващата неделя се провеждаха избори, бихте ли участвали в гласуването?  
а) твърдо да; б) вероятно да; в) вероятно не; г) твърдо не.
2. Ако през следващата неделя се провеждат избори, за коя партия бихте гласували? а) б) .. в) .
3. За коя партия гласувахте на предишните (парламентарни) избори?
4. Какви резултати според вас могат да се очакват от предстоящите избори?  
А) БСП ще спечели абсолютно мнозинство  
Б) Десните партии ще спечелят абсолютно мнозинство  
В) Коалиция от НДСВ, ДПС и Новото време ще запази мнозинството си  
Г) Не зная / Не мога да преценя
5. Ако на предстоящите избори нито една партия или коалиция не спечели мнозинство, какво управление ще предпочетете:  
а) на БСП и ДПС  
б) на НДСВ, СДС и друга ясна коалиция  
в) на БСП, НДСВ и ДПС
6. Ще ви прочета списък на проблеми, които заемат важно място в сегашната политическа конкуренция. Посочете три от тях, чето решаване според Вас е най-важно:  
а) намаляване на безработицата  
б) повишаване на доходите  
в) нова система на здравеопазване  
г) промени в пенсионната система  
д) реформа на образованието  
е) намаляване на ежедневната престъпност  
ж) борба с корупцията
7. В каква степен се интересувате от политика:  
а) в много голяма; б) в голяма; в) в средна; г) в малка; г) изобщо не се интересувам

Могат да се добавят въпроси за отношението към партиите и политиците, за перспективите на икономическото развитие и на собственото материално положение. Задължително се включват въпроси за пола, възрастта, образованието, професията, етноса на респондентите.

Движението на избирателите е важен фактор, който трябва да се има предвид. Най-общо под това понятие се разбират всички възможни промени, които могат да настъпят между два избора: 1. Промени в самия електорат, 2. Гласуване – негласуване, 3. Смяна на вота.

Обикновено основният интерес е насочен към тези, които не гласумат или променят вота си.

Трябва обаче да се вземат предвид и други възможни фактори, които влияят върху електората като цяло, като промени в избирателното право, рязко политизиране на гражданите, териториални промени, хоризонтална мобилност, която може да има голямо значение за отделни избирателни райони, смяна на поколенията.

## 5. ПОЛИТИЧЕСКА КОМУНИКАЦИЯ

### *5.1. Комуникация и политическа комуникация*

#### **5.1.1. Информация, знание, комуникация**

В опита да се обясни процеса на общуването се налага изясняването на редица понятия:

##### ***Информация***

През 60-те и 70-те години информацията е обект на значителен интерес от страна на редица науки. Най-ясен пример за това е уговяването на всеки 15 години на литературата, посветена на този проблем.

Съществуват редица определения, но няма общовъзприети характеристики на информацията. Същността на дефинициите е в изясняване на въпросите каква е целта и природата на информацията. Чрез тяхното определяне става възможно и определянето на самата информация, както във формално-научен смисъл, така и в ежедневен.

1. Информацията означава повече знание – тя е в основата на всяко обучение, което е процес на предаване на информация. В този смисъл, информацията е първична функция на образованието.

2. Учените разглеждат информацията едновременно в абстрактен и в практичен план. Информацията е писмен или говорим продукт на познанието и като резултат от трупането на данни, обикновено е формализиран процес.

3. Информацията е „намаляване на несигурността“ (най-вече в икономиката и политиката). Обаче, изследванията показват, че едва 10% от информацията се свързва с определени решения или действия. Следователно, информацията не се свързва само с намаляването на несигурността. Но при всички тези изследвания информацията се разглежда в ежедневиен смисъл на думата, докато намаляването на несигурността е функция на научноформализираната информация (включително и информацията от медиите, свързана със социалния рег, орга-

низация и контрол).

Последната бележка показва не само различията в интерпретацията и определението на информацията, но и вътрешните трудности при прехвърляне на концепции от една професионална област или академична дисциплина в друга.

Когато определяме природата на информацията, обикновено боравим с термините: **данни, информация, знание**

### *Данни, знание*

Най-често данните и информацията се третираат като едно и също нещо. Данните би следвало да се разглеждат като основа на информацията, а информацията – като данни подредени в използвана форма. В своя „жизнен цикъл“ Хортон набелязва еволюцията на данните от раждането им до развитата им форма – информацията, като се минава през „зрелостта им“, т.е. знанието и се стигне до „смъртта им“, т.е. изключването им от базата знание. Тези три елемента – данни, информация, знание са в йерархична зависимост и взаимодействие. Всеки един от тези елементи е жизненоважен за комуникацията и процесите на вземане на решения. Всъщност, много по-ясна е разликата между информация и знание: знанието е по-загълбочена и точна концепция от информацията. Знанието е сумирането на информация, организирането ѝ в съотносима общност и постигането, в резултат на тази организация, на разбирането ѝ. Така, информацията е процес, поток от съобщения, а знанието е състоянието и смисълът на акумулация човешки опит. Т.е. информацията и знанието могат да означават понякога и едно и също, но цялото знание не е задължително само информация.

### *Комуникация*

Тя е невъзможна без информация и като нея е категория, т.е. има много видове комуникация в различни области и физически форми. Ежедневното разбиране на комуникацията е многозначно: от обмен на новини или информации между двама приятели в личен разговор, до масово общуване. По-формално комуникацията може да бъде определена като механизъм, чрез който съществуват и се развиват всички човешки отношения. На първо място, комуникацията е придаване на значение и на второ място – тя е организация на стимули.

Комуникацията има социален характер – т.е. има съществена разлика между човешкия език и комуникационния знак на животните. Всъщност, каквато и да е формата на комуникацията и нейния тип, тя може да се определи като серия от обмени, като всеки обмен може да е писмен, устен или печатен. Комуникацията е процес. И в този

процес е въввлечен всеки един от нас. Това е процес на операционализиране и ранжиране на социални ситуации (линеарен модел на комуникация). Както отбелязва Шрам, за да се получи общност между комуникатор и реципиент е необходимо: първо, съобщението да е закодирано в източник на информация по удобен за декодиране от реципиента начин и второ – съобщението да е еднозначно и за двете страни. Така, комуникацията е процес на предаване и приемане на идеи, информация и поведенчески нагласи от индивид към индивид, от комуникатор към реципиент.

Комуникацията обикновено се приема за обмен на информация, мнения, знание, оценки, настроение, позиции между двама души (т.нар. комуникация „лице в лице“), между социални групи или между институция (конкретна медия) и анонимна, хетерогенна във времето и пространството публика (т.нар. масова комуникация). Когато общуваме, можем да използваме технически средства опосредствана комуникация или не-директна комуникация. Това е разбирането на теорията на комуникациите за комуникационния процес. В него има три основни елемента, независимо от възможната им детайлизация:

Комуникатор —————> Съобщение —————> Аудитория
---

В тази схема Комуникаторът (отделна личност, група или институция) създава Съобщението (което може да има различен вид и характер) и го предава (с или без помощта на технология) към Аудитория (отделна личност, социална група или общност). Целият процес на комуникация е свързан с кодирането от страна на комуникатора и с декодирането от страна на публиката на конкретното съобщение. Най-важното е, че съществува възможност за възникване на т.нар. шумове:

- от средата, когато условията на приемане на съобщението пречат на процеса на декодиране на съдържанието;
- технически, когато средството, с помощта на което се достига до аудиторията, създава пречки при възприемането или разпространението на информацията;
- семантичен, когато различни фактори като образование, социализация, култура, професионален опит и др. влияят на начина, по който интерпретираме съдържанието на съобщението и дори степенята на разбиране на това съдържание.

Следователно, в процеса на общуване трябва да отчитаме възможността на всеки етап на възприемане на съобщението, съдържащата



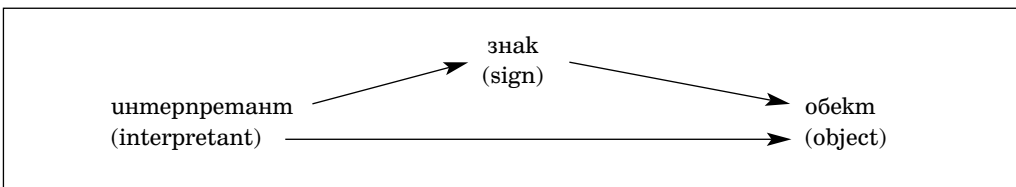
се в него информация да бъде подложена на „обективна“ деформация под влияние на възникнал шум.

Погобно разбиране за същността на комуникацията ни помага, когато искаме да я използваме за информация и за формиране на ценности.

Но при формиране на имидж и създаване на емоции описаната схема на комуникация не ни помага да постигнем ефективно въздействие. В този случай е по-добре да се обърнем към семиотиката и социолингвистиката.

Семиотичната школа води началото си от теорията за знака на Чарлс Пиърс.

За него знакът е „нещо, което за някого замества нещо друго в дадено отношение или по силата на дадено качество.“ Дефиницията на Пиърс може да бъде илюстрирана по следния начин:



Тук е важно да се отбележи, че интерпретантите са всичко онова, което знакът предизвиква в съзнанието на интерпретатора. Според Пиърс интерпретантът гарантира валидността на знака дори при отсъствие на интерпретатора, т.е. интерпретантът е ментално понятие, произведено от знака и опита на потребителя за обекта.

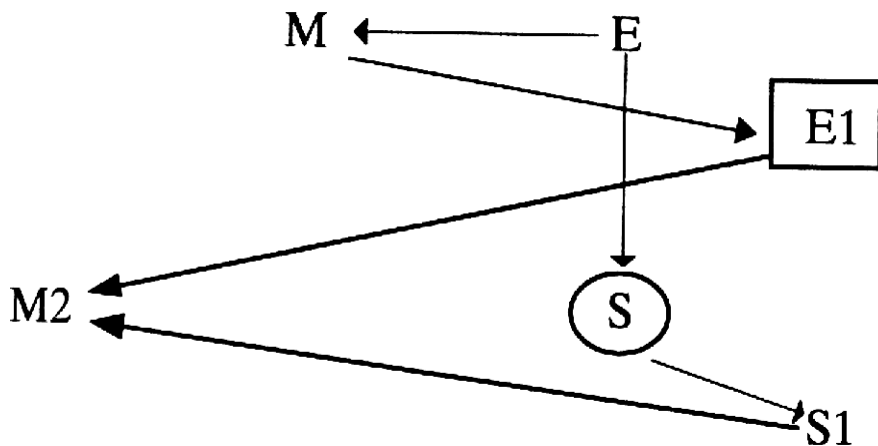
Сосюр развива три категории от знаци, които разкриват различни връзки между знака и неговия обект – икони, индекси и символи. В иконата знакът представя своя обект по определен начин – той изглежда или звучи като него. Индексните знаци позволяват директна връзка между знака и неговия обект – те са директно свързани. При символите пък няма връзка или представяне между знак и обект „символът комуникира, защото хората са убедени, че той представя това, което прави.“ Едно от важните постижения на семиотичната школа е, че гледа на текста като на значим елемент от социокултурния анализ. Като свързват текста с идеологията, отношенията на власт и културните ценности, изследванията на текста и езика позволяват закрепването на социалните и културни промени, както и тяхното изследване и анализ. Дискурс анализът се за-

нимава с производството и приемането на текстове в ситуации. Предишните методи за анализ на текста постулират значения и ефекти, включващи идеологически влияния, но без да вземат предвид как точно текстът се възприема от аудиторията. Изследванията за възприемане на текстовете предполагат, че текстовете нямат единно значение/я, а се-интерпретират различно от различни аудитории и нейни членове и оказват различно влияние върху тях. Следователно, въпреки че „четенията“ варират, всяко „четене“ е резултат от взаимодействие между свойствата на текста, заложените от автора му и интерпретативните ресурси и практики, които използва интерпретаторът му. Имайки предвид това може да се предположи, че колкото повече интерпретативни ресурси и практики човек има на разположение, толкова по-добре ще бъде разбирането на нови дискурси. Семиотичната школа и нейното разбиране на комуникационния процес ни дава възможност да разберем по-добре функционирането на конфликтния дискурс, влиянието на политическия имидж и политическата реклама върху победението на гражданите. Защото тя разглежда човешката комуникация във всичките и форми и контексти, не само като технологичен процес на създаване, предаване и получаване на съобщения.

### Какво трябва да запомним?

**Комуникацията в медиите обективно е необективна!**

Схема 30.



Събитието (Е) се възприема от човека (М). Вече възприетото събитие (Е1) е продукт на възприемащата активност и едновременно с това – на медиатизацията и трансформацията на специфичните селективни и контекстуални фактори. Те създават разликата между Е и Е1.

Вертикалната ос показва представянето на събитието. Следователно, то частично е продукт на съзнанието (писмен текст, говор, фотос, филм, създаден от автора си) и частично е продукт на специфичните конвенции за употреба на тези системи, т.е. зависи например и от историческото развитие на медиите). Тези формални елементи (S) се комбинират с реалните елементи на събитието (Е).

Другата хоризонтала показва как вече формираното SE се възприема от втори човек (M2 – член на аудиторията на дадена медия), т.е. показва как събитието SE се чете, гледа, слуша от M2. И тук също има трансформация, така че се получава разлика между SE и SE1.

Тази схема на Джордж Гърбнър показва колко е невъзможно постигането на **неутралност и обективност** при медиите и посланията, излъчвани от тях.

**Масовата комуникация поставя редица проблеми при използването ѝ за политически цели, които произтичат от собствените ѝ специфики.**

**Обратната връзка** обикновено се счита за изключително важна. Същност, тъй като от нея не може да се получи достоверна информация за качеството на възприемането на съобщението, тя остава важна за политиците само с оглед създаването на психологическа убежденост у аудиторията, че може да повлияе върху политическите решения и поведение.

При масовата комуникация се получават различни по своя характер **шумове: технически, семантичен, от средата**. Те могат да повлияят върху възприемането и дори интерпретирането на съобщенията.

**Основните ефекти от функционирането на медиите, които влияят върху конструирането на самата политическа комуникация са:**

- Медиите формират дневен рег (манипулацията може да се развива в две посоки: чрез погбора на събитията и чрез йерархизирането им по важност)
- Медиите засилват вече формирано мнение:
- Селективната (мозаечна) памет (свързана е с проблемите на селекция на ниво приемане, разбиране и запамятаване на съобщенията)

- Кадър (климат) на комуникацията – тук става дума за общите условия, в които се възприема комуникацията и които пряко се отразяват върху начина на възприемане и запаметяване на съобщенията. Основна роля играят референтните групи, които имат пряко влияние върху поведението и формирането на мнението на отделната личност.
- Медите формират мнение, когато става дума за някаква новост и когато става дума да се запазят съществуващи нагласи и мнения.
- Медите осигуряват персонификацията на всяка дейност, т.е. именно чрез тях се изграждат имиджи: лични, корпоративни или на идея.

Въпросът за въздействието на масовата комуникация е много важен, тъй като при него много по-ясно, отколкото във всички останали случаи на комуникация, се вижда в каква степен са свързани помежду си всички фактори и елементи на комуникационния процес. За Ласуел не е правилно въздействието да се възприема като пети, самостоятелен елемент на комуникацията. Тъй като всички промени и резултати са в полето на реципиента на съобщението, от психологическа гл.т. въздействието е част от разбирането за аудиторията.

Малецке разграничава няколко вида въздействие в масовата комуникация. В най-общ смисъл комуникационното въздействие е всичко, което оказва влияние на реципиента в комуникационния процес. Пообщо разбиране предполага трудности, защото обхваща и трите фази на въздействие: предкомуникационна, процес на комуникация и следкомуникационна фаза. Но в първата и третата фаза промените в реакциите и поведението на отделния индивид или социална група са резултат не само на комуникационния акт. Затова е логично да се ограничим в едно по-тясно разбиране за комуникационното въздействие, което включва само резултатите от комуникационния акт: промени в поведението и нагласите, както и поддържане и възбуждане на информационни потребности.

Резултатите от комуникационното въздействие може да се търсят както на ниво поведение, така и в промени на знанието, емоциите и в най-дълбоките сфери на психологическите изживявания.

Върху човешкото **поведение** промените са както в „структурата на собственото време“ на хората (отделя се време за комуникация и задоволяване на информационните потребности); така и в активизацията на отделни видове поведение у реципиента. В много случаи промените в поведението са причинени от съдържанието на съобщение-

мо. Определящи са два различни типа намерения на комуникатора: дали се опитва да влияе съзнателно и планомерно със своето изказване върху поведението на реципиента или въздействието възниква непреднамерено. При преднамереното въздействие е важно да се изпълнят редица предпоставки, за да има ефект комуникацията. Те са:

1) Съобщението трябва да се възприеме от лицата, които ще бъдат повлияни от него;

2) То трябва да се възприеме от реципиента като съставна част от неговата познавателна структура; ако използването не съвпада със съществуващата преди това познавателна структура, то или се изменя така, че да съвпада, или се извършва промяна в познавателната структура;

3) Поведението, към което искаме да насочим хората, трябва да бъде възприето като начин да задоволят своите интереси;

4) Поведението на реципиента трябва да се контролира от една адекватна мотивационна система, която решително води реципиента към желаното действие.

Чрез комуникацията хората безспорно разширяват и задълбочават своите **знания**. Те възприемат информация факти, данни и обяснения, т.е. позволяват да бъдат разширявани техните когнитивни структури. Тук е най-важно да отчитаме наличието на т.нар. „крива на запаметяване и забравяне“. Има редица изследвания, доказващи връзката между обема на дадено съобщение, неговия формат и езика върху способността то да бъде запаметено, както и данни, показващи индивидуалните различия, влияещи върху процеса на усвояване на знания. Интерес представляват изследванията на У. Шром и неговите сътрудници, които показват, че телевизията стимулира при определени условия бързината на усвояване на знания.

От изключително значение е въздействието на комуникацията и особено на масовата комуникация в процеса на човешката социализация. Формирането на представите и възгледите за обществото, за неговите задачи, функции, институции, включително способността да се събуди и поддържа интереса и участието на аудиторията в социалния живот – това е основна функция на съвременните медии.

Учените коментират въздействието на медийната комуникация върху човешките **емоции** най-вече от позициите на „импулсивното въздействие“. Тук въпросът е при какви условия, колко дълго и с какъв интензитет продължават преживяванията след приключване на комуникационния акт.

Това е свързано с въздействията на комуникацията върху **психиката**. Става дума за всички повлияни промени на подсъзнателно ниво. Най-интересна е теорията за стереотипите. При коментарите за

политическия имидж ще се спрем малко по-подробно на този въпрос.

Чрез способността си да въздейства върху аудиторията и отделния човек всяка комуникация изпълнява конкретни свои цели. На първо място, тя **информира**. В процеса на обмен на информация се **формира мнение** относно качеството на информацията, доверие в източника ѝ, както и нагласи за реакция на конкретната информация. Следователно, чрез комуникацията можем да **насочим интерпретациите** на хората, т.е. да формираме разбиране относно даден факт, проблем или политическо решение и поведение. Комуникацията **формира позиции** чрез предложение и дискусии по различни конкретни мотиви на поведение. В крайна сметка чрез комуникацията се влияе върху човешките **действия**. Това влияние обикновено е комплексно, т.е. изпълнението на информационната функция обикновено се съчетава с повлияване върху различни елементи от процеса на формиране на човешко поведение.

## 5.1.2. Политическа комуникация

**Политическата комуникация** е толкова гревна, колкото и политиката. В началото под този термин се е разбирало изучаването на общуването между управляващи и управлявани. По-късно – обмен на дискурси между политиците на власт и тези от опозицията най-вече по време на предизборни кампании. След това изследователското поле се разширява и включва ролята на медиите при формирането на общественото мнение, после – влиянието на социологическите сондажи в политическия живот и политическото поведение на хората. Днес политическата комуникация обхваща изучаване ролята на комуникацията върху политическия живот в най-широк смисъл, включващ както медиите и сондажите на общественото мнение, така и политическия маркетинг и реклама. Това общо определение е фокусирано върху факта на все по-нарастващия брой политически актьори.

Политическата комуникация е всяка комуникация, която има за предмет политиката. Това кратко определение има предимството да обхваща двете най-важни характеристики на съвременната политика: разширяване на политическата сфера с нарастване броя на проблемите и на актьорите, въввлечени в политическото поле, и нарастващата роля на общуването. Политическата комуникация не просто отменя противоречията в политиката чрез дебата и чрез постигането на

консенсус. Тя всъщност придава точност на политическото противоречие в модерната демокрация, което се изразява В и ЧРЕЗ комуникацията (а не чрез революциите например). Защото най-сериозният проблем днес е не само да се приеме демократичния модел, но да се адаптира той към едно общество, радикално различно от обществото, в което е формиран моделът.

Политическата комуникация е полето на сблъсък на дискурси, които имат за обект политиката и чиято цел е властта над политическата интерпретация на действителността. Основната идея е, че политиката днес придобива публичния си характер чрез медиите, т.е. политиката „става реална“ не чрез личния опит на хората, а чрез своя медиен образ.

В обществото политическата система има съвсем точни цели, основната от които е да поддържа и модифицира социалния ред. Преследването на тази цел кара политиката да търси известно равновесие – не в смисъл на консерватизъм или отричане на промяната, а в смисъл на „равновесия на системата“: равновесие между вътрешните и външните влияния, равновесие между подсистемите.

Всъщност съществува едно централно равновесие във всяка политическа система: разбирателството между управляващи и управлявани. Чрез неговото постигане политическата система става едновременно гарант за приемането от страна на управляваните на режима и на всичко, което той включва; както и на възможността за управляващите да наложат решенията, които са взели. Именно това са *двата аспекта на политическата комуникация*.

Съгласието между управлявани и управляващи обяснява защо приетите от политическата система мерки са представени и приети от обществото. Така политическата система играе ролята на регулатор на този ред – съгласуването му, както и разпадането му са резултат от действието ѝ, което на свой ред зависи в голяма степен от ефективното функциониране на комуникацията. Всеки недоволен от системата гражданин трябва да въздейства върху политическата система, за да получи промяна на реда. Това търсене на ново определяне на колективния ред има за резултат едно нарушаване на равновесието в обществото, период на преход, когато старите ценности са „изтрети“, а новите са лошо определени. Комуникацията трябва да позволи осигуряването на легитимността на ценностите, които са нови или чрез пряко присъединяване към тях, или чрез налагане на нови символи. С други думи, ценностите, които обществото изразява чрез политическата система, трябва да са тези, които обществото иска, приема, познава. Това съгласие е в основата си резултат от комуникацията между управлявани и управляващи.

### Как функционира политическата комуникация?

Същността на политическата комуникация е осигуряването на **адекватност** между управляващи и управлявани. Сближаването между интересите и желанията на управляваните и интересите и решенията на управляващите се осъществява чрез обмен на съобщения помежду им. Този обмен е възможен на базата на общия код, без който комуникацията е невъзможна. Общият код е съставен от съвкупност от общи ценности, към които управлявани и управляващи се съотнасят експлицитно и имплицитно. Най-общо ценността е начинът да съществуваш или да реагираш, който личността или общността признава за идеал (Г. Роше). Ценностите са основен елемент на това, което О.Конт нарича „социален консенсус“ и което често социолозите описват като „социална интеграция“.

Ценностите на политическата система, от една страна, и ценностите на обществото от друга, трябва да се съотнасят. Комуникацията осигурява съвместяването на двете системи от ценности. Колкото в по-малка степен се припокриват двете системи от ценности, толкова по-лошо функционира комуникацията, тъй като не дава възможност за хармонизирането на ценностите и ограничава полето на общия код за разбиране. Колкото по-силно приближаване съществува между двете системи от ценности (осигурено от добре функционираща комуникация), толкова по-възможна става идентификацията между управляващи и управлявани.

Кои са ценностите, които формират общия код в политическата комуникация? Общуването между двама души е крайно комплексно и гъвкаво. В този случай в хода на самата комуникация партньорите имат възможност да изясняват и конструират общия код докато постигнат разбиране. Колкото по-многобройни стават партньорите, толкова по-ограничен става общият код. Това ограничаване е свързано както със спецификите на каналите, по които се предават съобщенията (напр. мас медиите), така и със спецификите на нарастващата аудитория на политическите съобщения. Оттук и стремежът в политиката да се търси използването на т.нар. ценности, „преминаващи през всичко“, които позволяват на комуникационния процес да се реализира. Подобно опростяване на съдържанието и езика може да обясни, както празнотите в политическата комуникация, така и отсъствието на интерес у гражданите, въпреки развитието на информацията. Търсенето на по-голям брой реципиенти (особено по време на предизборни кампании) налага прибягването към този вид ценности, но може би и обяснява ниският ентузиазъм към слабо стимулиращи ценности. Равновесието трудно се постига. То зависи колкото от действието на управляващите към управляваните, толкова и от реакцията на пос-



ледните. Политиците могат да използват само съобщения, които имат някакъв шанс да бъдат разбрани и приети от избирателите. В същото време, политическите решения, обикновено засягат твърде комплексни и сложни проблеми. Следователно, опростяването, наложено от идеята за постигане на общ код, се сблъсква неминуемо с недоволството на различни части от обществото, които боравят с по-сложни кодове. Оттук и все по-трудното разграничаване на информацията от внушението в областта на политическата комуникация. Условието, които могат да се нарекат литургични, т.е. става дума за съвкупността от предписания, които режисират формата на публичната оторизирана речева изява, церемониялният етикет, жестовият код и официалните правила на ритуала, са само най-видимият елемент на цяла система от условия. Най-важните от тях са тези, които произвеждат предразположението към разпознаването, като: недоволството и вярата, т.е. делегирането на авторитета на говорителя, който създава и авторитет на оторизираната реч. Изключителното внимание, което се отделя на формалните условия на ефикасността на ритуала обикновено ни кара да забравим, че самите ритуални условия, които трябва да бъдат изпълнени (за да функционира ритуалното и свещеното да е едновременно валидно и ефикасно) никога не са достатъчни. Необходимо е да съществува съвкупност от условия, които създават разпознаването на този ритуал. С други думи, езикът на авторитета управлява винаги в съучастие с управлявания, т.е. благодарение сътрудничеството на социалните механизми, способни да създадат подобно съучастие. Това са основно механизмите, основани на недоволството, което е в основата на принципа на функциониране на всеки авторитет. Всъщност, езикът на авторитета (най-често това е случая с политическия език) е само границата на легитимността на езика, чийто авторитет се крие не в произношението и стила, нито в комплексността или богатството на синтаксиса и речника, а в социалните условия на производство и репродукция на разпознаване легитимността на езика.

Когато говорим за език, обикновено сме в парадигмата на комуникацията, т.е. хармоничният обмен на информация, знания, мнения, оценки и интерпретации. Самият термин „общуване“ (или комуникация) ни отвежда към социална реалност, в която се обменят информации, които са разбрани, приети и споделени от всички участници в комуникационния акт.

Едновременно с това, конфликтът, борбата, съперничеството са ежедневие, конструиращо обществото. Следва да предположим, че и в областта на лингвистиката, т.е. на езика, не всичко е хармония. Тази теза ни отвежда към въпроса как се заражда и функционира конфликт-

ната комуникация, какви езикови форми приема, по какво се различава от не-конфликтната комуникация? Какво прави една личност, която е в конфликт с друга личност, когато общува с нея? Какво прави събеседникът, когато обвинява, осъжда, заклеймява своя противник? Как обвинената личност, въввлечена в езиковия конфликт, отговаря?

## 5.2. Убеждаваща комуникация

Основната цел на всяка комуникация е да бъде ефективна. За да постигнем ефективността е нужно да:

- предоставяме информация, която да удовлетвори определени нужди на аудиторията;
- постигнем ефект на асоциацията (запомняме в реда, в който чуваме);
- създадем чувство на принадлежност (хората да са убедени, че проблемите, по които дискутираме, пряко ги засягат);
- повтаряме (така гарантираме определена степен на запомняне).

Най-важното при убеждаващата комуникация е създаването, промяната или поддържането в съзнанието на хората на определени позиции и идеи да бъде постигнато чрез т.нар. морално допустими техники на манипулация. Убеждаващото въздействие трябва да предостави на отделния гражданин достатъчно информация, позиция и мнения, разнообразни аргументи, за да може той да формира своя избор. В този процес естествено се извършват действия, насочени към промяна на нагласи, позиции и поведение, но в границите на легитимността и постигнатия консенсус по общия код в конкретно общество.

### 5.2.1. Техники на убеждаване

Техниките на убеждаване могат да бъдат разделени на три групи :  
 - **автоматични:** тези, които се ограничават с въздействие върху паметта, като се създава някакъв вид мисловен рефлекс, готов да предизвика реакция-гласуване. Този тип механизми са от натрапчив вид. Те са най-старият и най-примитивен механизъм. Този тип меха-

низми не навлизат дълбоко в психиката, а разчитат на автоматизма на запаметяване;

- **механизми на рационализация:** логично е да предположим, че въздействието върху разсъдъка трябва да е най-често използвано. Обаче действителността е друга. Повечето мотиви за избор са емоционални. Този тип механизми се използват преди всичко, когато е необходимо да се представят доказателства, изглеждащи достатъчно сериозни. Те са построени на принципа на разсъждението и поставят някакво предложение, подкрепено с ясно доказани предимства и преимущества;

- **механизми на внушение:** те се състоят в това да се предизвика желание за подкрепа чрез създаване на атмосфера, съответстваща на мотивите, които сме решили да използваме.

Върху какво се опитваме да повлияем при убеждаващата комуникация? Мишените на психологическо въздействие са различни и сред тях са:

- Катализаторите на активност – потребности, интереси, склонности, идеали.
- Регулатори на активности – смислови, целеви и операционални постановки, групови норми, самооценкна, мироглед, убеждения, вярвания.
- Когнитивни /информационни/ структури – познания за света, хората, човешка активност.
- Операционален състав на действия – начин на мислене, стил на поведение, навици, умения, квалификация.
- Психични състояния

Конкретен обект на влияние са хората, включени в конкретни социални групи. Още Уилбър Шрам си дава сметка за важноста на познанието на конкретните публики, с които искаме да комуникираме ефективно. Разбирането за потребностите и интересите на аудиторията позволява от нея да бъдат определени целевите публики на организацията. Те са разнообразни, имат различни характеристики и очаквания, и следователно посланията към различните публики трябва да са различни, за да „попаднат в целта“.

Политическата организация и публиките ѝ живеят в определен социален контекст и съществуват редица фактори, които могат да повлияят на ефективната комуникация. Общата политическа, икономическа ситуация в страната, социалните промени, социално-психологическите промени, дори международните отношения могат значително

да въздействат върху организацията, публиките и взаимоотношенията помежду им.

Целеви публики (или таргет групите) могат да се различават не само по местоположение, пол, религия, възраст, доходи, степен на образование. Те се разделят на множество подгрупи чрез прилагането на всевъзможни комбинации на фактори и взаимоотношения с организацията. Една организация има най-малко три типа публики: вътрешни, партньори и външни публики, които могат от гледна точка на значимостта им да се разделят на доминиращи (с висок приоритет), важни (със среден приоритет), периферни (с нисък приоритет, но пък потенциални „привърженици“), публики, които са едновременно част от няколко подгрупи, и т.н. Освен това публиките непрестанно са обект на промени и така водят до изменения в организацията.

Приоритетът на дадена целева публика за организацията може да се измери със следната формула:

<b>П</b>	+	<b>У</b>	=	<b>В</b>
Потенциалното влияние на организацията върху публиката		Уязвимостта на организацията от влиянието		Важността на публиката за организацията на публиката

Колкото повече и по-разнообразни са целевите публики, толкова повече проучвания са необходими на конкретните им потребности, очаквания, цели, ценности, стереотипи; и отпък избор на послания за конкретните публики; техники на поднасянето им, медиуми, в които ще се поместят и т.н.

Задълбоченото познаване и разбиране на целевите публики и потребностите им е предпоставка, без която не може успешно да се изготвят и провеждат ефективни комуникационни стратегии и тактики на влияние. Технологичният процес на създаване на убеждаваща комуникация има различни варианти, един от известните е RACE:

1. Изследване (Research) – общ възглед, анализи на ситуацията, публиките, организацията, анализ на отношението на публиките към организацията, определяне на проблемите, анализ на задачата, определяне на краткосрочни и дългосрочни цели;

2. Действие (Action) – планиране и програмиране, създаване на комуникационна стратегия и тактика, определяне на целевите публики и на посланията, определяне на най-подходящите техники и средства и канали за разпространение на посланията, срокове за постигане на целите, бюджет;

3. Общуване (Communication) – прилагане в рамките на определени срокове и бюджет на подбраните техники по отношения на целевите публики чрез избраните средства и канали;

4. Оценка (Evaluation) – проверка дали посланията са достигнали до целевите си публики чрез определените канали и са повлияли ефективно напр. на отношението им към организацията в желаната посока в рамките на определените срок и бюджет; постигнат ли е желаният резултат (постигнали ли са целите).

Ефективното влияние като цяло може да се оцени чрез отговори на въпросите дали е постигната промяна в:

- Нагласите на публиката,
- Ценностни ориентации на публиката,
- Равнището на осведоменост на публиката,
- Компетентността на публиката относно организационната политика,
- Осведомеността на публиката за социалната отговорност на организацията,
- Отношението на публиката към организацията, и
- Доколко изпълнението на програмата е съдействало за реализацията на корпоративната политика.

Оценка може да се направи и на функционирането по конкретен показател, например на присъствието на организацията в медиите за предварително зададен период:

- Брой на материалите в медиите,
- Честота на появата,
- Проявен интерес на медиите към организирано събитие,
- Брой на споменаване на организацията във водещите новини (минути, разположение във времето и пространството, в рубриките),
- Брой на публикуваните материали в печата,
- Причини материали да не се появят в медиите,
- Достигнати ли са целевите публики чрез избрани от организацията (целеви) медии и ако не – какви са причините за това?

### **Какви техники можем да използваме?**

#### **Езикови техники**

#### **(метод за промяна на действителността)**

Езиковите техники са много и многообразни – използване на глаго-

лите и техните времена по определен начин, епитети, метафори, сравнения, баладични елементи и гр. Тези техники въздействат подсъзнателно. Ефектът от използването на езикови техники е по-голям при говоренето, отколкото при писането, защото се подсилва от интонацията, ритъма, ударенията, тоналността, тембъра, паузите, градацията, които се правят по време на речта. Ефект може да се постигне бързо. Чрез езиковите техники една истина се измества от друга – за един човек е трудно да прецени кое е правдоподобно и кое – не.

### **Дискретни етикети**

Това са лингвистични елементи, които намеждат за несъгласието на автора с чуждо мнение. Различните видове етикети включват гуми на несъгласие, опозиция, отхвърляне; форми на отрицание; декларативни и оценъчни глаголи; интонация; графични етикети като главни букви, кавички.

### **Възбуждане на стагни инстинкти**

Целта на тази техника е масата да приеме един модел на победение („всички правят така!“), за да може отделният човек да следва тълпата, да се слее с нея. Предизвикват се и се изострят общите страхове, антинатии, пристрастия, идеали, за да започне групата да действа като стаго. Така унифицирана, на масата се внушава, че за да действа ефективно, тя трябва да действа като един, т.е. по-ефективно е действието, ако всички възприемат определен тип нагласи или поведение.

### **Свърхпредлагане на второстепенна информация**

Тази техника също е сред най-често употребяваните. Тя цели първо да се увеличи увереността на аудиторията, че получава много и качествена информация. Основната ѝ цел обаче е да се отклони вниманието от важни за аудиторията (и негативни или неудобни за политиците) въпроси, събития, обществени процеси.

### **Повторение**

Колкото повече се повтаря дадена теза или аргумент и то по възможност от различни медии и експерти, толкова повече хората са склонни да приемат, че това е правилната позиция. Същото се отнася и до фактите – и най-незначителното събитие може да бъде превърнато във важен политически факт благодарение на вниманието, което му се отделя. При тази техника сработват няколко нагласи:

- само важните неща се появяват в дневния ред на медиите;
- само истината може да бъде повтаряна и възприета от мно-

го и различни хора (медици, експерти, политици);

- всичко, което е ценно за едно общество се превръща в знание, а само знанието се предава чрез повтаряне.

При тази често прилагана техника може да не става дума за лъжа, а за факт, който аудиторията да възприеме безрезервно. Така желаното познание се превръща в неоспорима действителност.

### **Позоваване на авторитети**

Думи на известна личност или авторитет се цитират, което придава тежест на собствената ни позиция. При това не е необходимо друго доказателство – достатъчно е доверието на хората в авторитетите. Обикновено се използват авторитета на науката и на популярността. Техниката може да постигне и негативен ефект, ако успеем да асоциираме нашия опонент с „негативен“ авторитет, т.е. личност или тези, отречени от хората.

### **Индиректно представяне на дискурс**

Чрез неточно цитиране на политическия опонент или чрез изваждане на думите му от контекста, се постига двоен ефект. От една страна демонстрираме познаване и на позициите му. От друга, можем да променим изцяло интерпретацията и дори смисъла на неговите думи. Чрез системното използване на тази техника е възможно да се създава или подменя идентичност.

### **Демаскиране**

Чрез тази техника манипулаторът иска да покаже, какво противникът не е казал. Внушава се, че противникът е искал да скрие нещо, че в думите му има скрит смисъл и дори лъжа.

### **Йерархизиране на ефекти**

Става дума за тактическо разположение на поредица от техники на влияние. Аудиторията се превежда през няколко етапа: информация, знание, разбиране, убеждение. Първо се привлича вниманието на хората, след това се събужда техния интерес, после – желанието им и накрая те се подтикват към действие. Тази техника се основава на тезата за рационалния консуматор, която не е обичайна за пропагандата.

### **Слух**

Това е най-старата техника на манипулацията, но и една от най-ефективните. Чрез пускането на слух обикновено една организация се „занимава“ с конкуренцията си или пък отвлича вниманието от важна,

но неблагоприятна за нея информация. Целевата публика е ясна и точно определена. Особено силният ефект от пускането на слух идва от личния контакт, „конспирацията“ по канала.

Освен че е сред най-старите, пускането на слух е и сред най-опасните техники, тъй като с развитието си един слух може да излезе от контрол, да се обърне срещу източника си. Ефектът от пускането на слухове се постига бързо. Тук критерият „правдоподобност“ не може да се приложи – първоизточникът на информацията е скрит, а самата информация – недоказана. Начинът на разпространението на слуха зависи от посредничеството на медиите, но повече зависи от това, през колко хора е минал слухът, преди да стигне до медиата и в каква степен е изменен по канала.

Критерият „хармония“ също е неприложим към пускането на слухове.

### **Митологизация**

Митологичното съобщение има следните принципни черти:

- Тематичните митологеми разкриват устройството на заобикалящият ни свят и позволяват да го направим още по-погледен и разбираем.
- Митовите се задават аксиоматически, и в резултат на това те не подлежат на проверка за съответствие с действителността. Поради тази причина, несъответствието с мита прави даденият период в действителността невалиден, но самата същност на мита не се променя.
- Митът се задава към по-високо ниво, обобщено цяло, а не в съответствие с непосредствената действителност. Поради този факт е невъзможна и неговата проверка в действителността.
- Митът сам по-себе си е особена форма на комуникация. Доколкото при него има слушател, но липсва автор на съобщението – това създава неопровержимостта на мита.
- Митът, като определящ времето, не позволява различни интерпретации. Той фиксира единствено възможната такава.
- На мита може да се гледа като на образец за универсалност, доколкото той се потвърждава от фрази като „всички така говорят, считат“, „всички мислят така“, „всички знаят това“
- Митът лесно се сменя от високото ниво към която и да е ежедневна ситуация, не се явява отделна от човека реалност.

Използването на тази техника позволява да се отключат и намерят установените вече в масовото съзнание митове. Силата ѝ се със-



той в това, че те не се въвеждат като нова информация и принципно е невъзможно да се опровергаят. Митът задава определена схема на интерпретация на действителността, той не познава алтернативи.

### **Използване на емоцията**

Емоционално украсената информация лесно преминава през филтрите на аудиторията и се запомня по-добре. Съществуват няколко на-

- конкретизация – разказът за конкретен обект може да стане главен източник на емоции. Конкретната личност в по-голяма степен предполага унагледяване.
- съпреживяване – присъединяване към чуждата емоция;
- взаимстване на чужди емоции – съотнасяне към чуждите победи с цел да ги присвоим.

чина за „имплантиране“ на емоции в съобщенията:

Чрез изследвания на поведението, психолозите стигат до извода, че колкото по-неструктурирана е ситуацията, т.е. съдържа по-малко фактическа информация, толкова по-бързо ще бъде формирано отношение, емоционално обосновано и следователно отдалечено от реалността.

### **Детайлизиация**

Удачно подобреният детайл играе ролята на символ. Детайлът не само добре въздейства, но и по-дълго се съхранява в паметта, доколкото от него започва възстановяването на цялостния образ или поведение.

### **Архаизация**

При тази техника се залага на активизиране на примитивни реакции от типа:

- Опора на по-опростения вариант характеристики от типа „свой/чужд“. Като пример можем да посочим тенденцията към създаването на етническа гържава тип “България за българите“.

- Обожествяване на лидера – може да се разглежда в качеството на реакцията на силен страх у аудиторията.

- Издигане на ролята на защитните бариери, предпазващи от другите.

- Увеличаване на статуса на врага на чисто вербална основа.

- Пораждане на национални идеологии в ролята на отграничаване от чуждото.

## 5.2.2. Няколко съвета как да сме по-убедителни

Трябва да сме ефективни!

Ефективната комуникация се стреми да накара хората да разберат онова значение, което влагате в комуникацията и, едновременно с това, да ги накарате да имат поведението, което искате.

ОБЩУВАНЕТО ВИНАГИ Е ДВУПОСОЧЕН ПРОЦЕС.

В политиката общуваме, за да накараме хората да направят определени неща, да предадем и да получим информация, да постигнем определени решения, да бъдем разбрани, да установим взаимоотношения.

### Разпознаване на бариерите

*Не оценявайте, когато се опитвате да преодолеете бариерите на другия*

В комуникацията винаги има поне две страни, всяка от които може да има различни цели, нужди и поведение. Тези интереси и желания могат да се превърнат в бариери, ако са в конфликт. Такива бариери влияят върху приемането и разбирането на съобщението. Всяка комуникация трябва да успее да преодолее подобни бариери, ако иска да е успешна. Следователно, първата стъпка е да разпознаем тези бариери.

### Постигане на яснота

Има три правила, които управляват добрата комуникация и придават яснота:

- На Вас самия да е ясно за какво общувате.
- Съобщението да е съставено ясно.
- Да сме сигурни, че съобщението е коректно разбрано.

Добрата комуникация означава да казваме онова, което искате да кажем и да сме напълно сигурни, че разбираме правилно всяка обратна връзка.

### Да изберем точния начин

Когато общуваме, от особена важност е да изберем адекватния канал. Най-често това е избор между писменото и устното слово. Но

практически всяко общуване е хибрид. То зависи най-често от културните различия (азиатците са по-мълчаливи, средиземноморските народи повече жестикулират, англичаните не казват направо онова, което мислят, докато австралийците правят точно обратното).

Правилото е, че самото съобщение налага средството, чрез което можем най-ефективно да го предадем. Следователно, трябва първо да решим какво е съобщението ни и после кое е най-подходящото за това конкретно съобщение средство за предаване.

### **Да комбинираме средствата**

*Когато е възможно предпочитайте визуалната комуникация.*

Имаме пет основни възможности да се изразим:

- писменото слово
- устното слово
- символният език на жеста
- картината
- комбинацията между тях

Въпреки, че се усвояват поотделно, доказано е, че комбинираното им използване повишава интереса, разбирането и запомнянето. Пример за това комбиниране е мултимедията – комбинация от различни средства често включваща информационните технологии.

<b>Тип комуникация</b>	<b>Примери</b>	<b>Полза</b>
Писменото слово	Писма, доклади, предложения, бележки, договори, обобщения, дневен ред, записки, планове, документи	Това е основата на организационната комуникация и се използва, защото е относително постоянно и достъпно
Устното слово	Разговори, интервюта, срещи, телефонни разговори, дебати, спорове, съобщения, речи	Личните и телефонни разговори се използват поради своята незабавност; това е основната комуникация, чрез която организациите работят ежедневно
Символиката на жеста	Жестовете, лицевото изражение, победението, интонацията,	Действията и езикът на тялото дълбоко и при това несъзнателно влияят върху

	мълчанието, стойката, гвижението, неподвижността, наличието, отсъствието	хората, така че манипулацията винаги е свързана с тях.
Картината	Снимките, картините, образите, илюстрациите, графиките, анимацията, картите, видеото, логото, филмите, колажите, цветните схеми	Те се използват, защото са най-мощното съзнателно и безсъзнателно убеждаващо средство
Мултимедия	Телевизия, вестници, списания, флайери, постери, Интернет, радио, касети, дискове и пр.	Медиите са особено полезни, когато „участват“ - колкото по-ефективно ги използваме, толкова по-мощни могат да са те.

### ***Как да слушаме?***

#### **Демонстрация на внимание**

Когато търсите информация, консенсус или добри отношения в работата, колкото по-добре слушате, толкова по-ефективен мениджър ще сте. Най-важното е да покажете, че не искате да доминирате разговора. Ако трябва да питате – задавайте „отворени“ въпроси, които водят до дискусия и отговаряйте кратко. Повтаряйте ключовите думи, като че ли показвате, че сте чули или искате да запомните.

<b>Тип слушане</b>	<b>Прилагане на практика</b>
Разбиращо - следейки говорителя и подавайки информация по улесняващ, подкрепящ начин	Поставете се на мястото на другия и се опитайте да разберете какво мисли и чувства; създайте му усещането за удобство като го разтоварите емоционално. Показвайте, че внимавате за онова, което казва, говорете малко и използвайте окуражаващи думи и знаци.
Анализиращо - настоявайте на конкретност на информацията и разделяне на фактите от емоцията	Използвайте въпроси, които да отделят причината от следствието на позицията на говорещия; внимателно формулирайте въпросите си, като използвате отговори-те за следваща серия от въпроси.

Синтезиращо - ръководите обмена към постигането на определена цел

Ако искате да постигнете определен резултат, представете позицията си така, че другите да могат да отговорят на Вашите идеи. Слушайте и дайте отговори на бележките на другия така, че да внушите развитие на идеята си и включването им във Вашите позиции. Така, чрез включването на алтернативни решения водите към конкретното решение.

### ***Правилата:***

- ако слушате внимателно, другите ви се доверяват;
- казаното от Вас трябва да изглежда достоверно;
- неразбирането се дължи основно от лошото слушане – чувате само онова, което искате да чуете;
- *избягвайте постоянното прекъсване.*

### ***Как да интерпретираме диалог***

Основното средство е т.нар. NLP – невро-лингвистично програмиране, чиято основна идея е, че начинът, по който хората говорят, показва какво мислят. Като слушате внимателно, вие можете да хармонизирате разговора чрез „отразяване“, т.е. да свържете визуалните изразения към визуалния разговор, интонацията със слуха и т.н. Това помага за установяване на връзка с другия. Подобен подход най-често се използва, за да се намали напрежението при разговор. Например, ако имате затворени жестове, отразете ги и после покажете промяната, която търсите.

***Мислете за думите, които чувате, а не за личността, която ги казва.***

### ***Как да превъзмогне предразсъдъците***

Ако се фокусирате само върху собствените си очаквания, попадате в мрежата на предразсъдъците и не сте ефективен. Трудно е да се преодолеят предразсъдъците, защото те са безсъзнателни, автоматични и са свързани с характера и поведението на другите хора. Най-често обръкваме онова, което мислим, че другият ще каже с онова, което той действително казва.

**Отговорите и действията**

СЛУШАМЕ —————> ОТГОВАРЯМЕ —————> ДЕЙСТВАМЕ
--

Това са успешните стъпки, т.е. винаги трябва първо да слушаме. Действията Ви трябва да са свързани с това, което сте чули. Изследванията сочат, че очакванията винаги са свързани с действия, формулирани в предварителни нагласи. Превърнете обещанията в писмени обещания колкото е възможно по-бързо, за да се избегне всякакво недо-разумение.

***Как да задаваме въпроси?***

Защо, какво, как и кога са доста мощни гуми. Те са успешен начин чрез получените отговори да управлявате ефективно.

**Да знаем какво да питаме**

Изкуството да задаваме въпроси е свързано с това да знаем какви въпроси, кога и на кой да зададем. Задайте първия въпрос на себе си, за да разберете какво искате да знаете. Отговорът ще помогне да формулирате правилно въпросите си. При подготовка на среща например, отбележете си всеки отговор, който искате да получите. Преди края на срещата, проверете дали сте ги получили. Допълнете листа с нови въпроси, които произтичат от хода на срещата.

***Не се страхувайте да помислите,  
преди да зададете своя следващ въпрос.***

**Избор на въпросите**

При предварителна подготовка на въпросите, винаги търсете онзи тип, който ще е най-полезен за постигане на целите: да започне дискусия, да получите специфична информация, достигане до конкретно действие, отправяне на заповед, която ще бъде спазена. Само подготовка на въпросите не е достатъчна, защото отговорите може да не са пълни или да не съдържат достоверна информация. Питайте докато отговорите Ви задоволят. Адаптирайте винаги въпросите към развита на конкретната ситуация.

Тип въпроси	Примери
Отворен	А. Какво мислите за идеята изборите да са мажоритарни?
Не търси определен отговор, а открива дискусия	Б. Това е добра идея, но има и проблеми, които могат да възникнат.
Затворен	А. Чели ли сте днешният в. Пари?
Въпросът е специализиран и насочен към конкретен отговор.	Б. Не.
Търсец факти	А. Какъв процент от актива на партията взе участие в изборите?
Търси да получи информация по конкретен предмет.	Б. Само 70% .
Надграждащ	А. Дали това е повишено участие в сравнение с предишните избори?
Искаме да получим повече информация или да стигнем до определено мнение.	Б. Да, с около 10% повече са участвали.
Обратна връзка	А. Считате ли, че комуникацията в партийните организации е добра?
Търсим определен тип информация.	Б. Да, смятам за полезно това, че има регулярни седмични срещи.

### *Как да прогадем идеите си?*

#### *Шест правила за ефективно убеждаване*

1. Определете точно своите цели и съберете допълнително информация. Решете какво и защо искате да постигнете. Съберете всички факти в подкрепа на вашата теза. Елиминирайте емоционалните аргументи, за да прецените правилно фактическата основа за взимане на решение.
2. Разберете какво иска „на срещната страна“. Никога не подценявайте естествената съпротива на хората към новите идеи и

промените. Съпротивата е по-силна, когато засяга конкретно дадена личност. Затова трябва предварително да си отговорите на въпросите, които хората срещу вас си задават: „Какво значение има това за мен?“, „Какво мога да загубя?“, „Какво мога да спечеля?“. Ключът към успеха е в способността да погледнете вашето предложение от позициите на другите. Така ще можете да предвидите техните възражения и да представите идеите си по най-привлекателен за тях начин. Затова внимателно слушайте и се опитайте да разберете тяхната гледна точка. Представете тезите си така, че да изтъкнете предимствата за отделните личности и да намалите възраженията и страха от промени.

3. Подгответе просто и привлекателно предложение. Изложението трябва да бъде максимално опростено и да не се отклонява от основната тема. Подчертайте предимствата. Не отбягвайте слабите страни. Изложението трябва да е постепенно, за да погнася изненади. Бъдете подготвен за евентуални възражения.
4. Привлечете „другите“ на ваша страна. Поканете ги да участват в дискусията и да дадат своя принос в общото дело. Намерете макар и минимална обща база, около която да постигнете споразумение. Не се противопоставяйте рязко. Не подлагайте аргументите на другите на съкрушителна критика. Помогнете им да запазят личното си достойнство. Винаги им оставайте изход.
5. Подчертайте предимствата. Проявете увереност и убеденост. Не можете да спечелите привърженици за кауза, в която самите вие не вярвате или не представяте убедително. Ефективното убеждаване предполага демонстрация на лична убеденост. Поставайте ударението върху предимствата. Не е толкова важно съдържанието на предложението колкото последиците от него за вашите събеседници.
6. Изберете подходящ момент и действайте. Не пропускайте момента, в който да започнете убеждаването, нито кога да прекъснете увещанията. Не притискайте събеседника си. Когато постигнете целта си, не прекалявайте с повторения, защото можете да загубите всичко. Действайте незабавно, преди другите да са размислили.



### *5.3. Конфликтна комуникация, манипулация, пропаганда*

Когато говорим за комуникацията, обикновено разбираме обмен на информация, знания, мнения, оценки и интерпретации. Самият термин „общуване“ (или комуникация) ни отвежда към социална реалност, в която се обменят информации, които са разбрани, приети и споделени от всички участници в комуникационния акт.

Едновременно с това, конфликтът, борбата, съперничеството са ежедневие, конструиращо обществото. Следва да предположим, че и в областта на лингвистиката, т.е. на езика, не всичко е хармония. Тази теза ни отвежда към въпроса, как се заражда и функционира конфликтната комуникация, какви езикови форми приема, по какво се различава от не-конфликтната комуникация? Какво прави една личност, която е в конфликт с друга личност, когато общува с нея? Какво прави събеседникът, когато обвинява, осъжда, заклеява своя противник? Как обвинената личност, въввлечена в езиковия конфликт, отговаря?

При **конфликтната комуникация** целта престава да бъде информирането и разбирането. Дори бихме могли да поставим въпроса дали става дума наистина за комуникация или за война с думи. Основната цел става доминирането, отличаването (за сметка на другия), изключването. Езикът служи за битка, победа, съпротива, бунт. Но това също са функции на езика, които съществуват наред с по-общите присъщи, произтичащи от съдържанието на комуникацията – обmena, идентификацията и общия код, т.е. разбирането.

Терминът „полемика“ ни отвежда към идеята за вербални сблъсъци между политиците. Но конфликтността е характерна не само за политическия елит: тя функционира на всички равнища на социума. Социалната хармония и социалният конфликт представляват две социални ситуации, които са еднакво реални. Само че те се подчиняват на две различни и противоречиви социални логики. Следва да се прави разлика между социалния конфликт и езиковия конфликт. При езиковия конфликт става дума за специфично езикова и дискурсивна реалност, която може да се пресича (но не загължително) от социален конфликт.

Смисълът на конфликтната комуникация е в опита да поставиш противника на точно определено място (социално и политическо). Като квалифицираме, например, своя събеседник като „социалдемократ“, се опитваме да го поставим на място (в случая политическо), което най-вероятно не е неговата истинска позиция. Всъщност с конфликтния дискурс се опитваме да осъществим „преместване“ на

личността на противника си, така че да спечелим битката срещу неговия дискурс. Най-често става дума за насилствено преместване. И това насилие ражда насилие: атакуваната личност се опитва да защити собствените си позиции и същност, като на свой ред влиза в конфликта.

С дидактичния дискурс се опитваме да дадем на реципиента информация, която той не знае, докато с конфликтния дискурс се стремим да отхвърлим информация, която реципиентът е приел или може да приеме. Всъщност конфликтният дискурс винаги е „контра-дискурс“. Авторът му винаги има предвид две условия: противника и публиката-свидетел. Целта му е:

1. Битка срещу идеи, тези или позиции на противника.
2. Триумф или победа на собствените тези и позиции.
3. Споделяне на победата с публиката, която е свидетел на конфликта.

Реципиент, следователно, е не само конкретният противник, но по-голямо множество. Всъщност целта на конфликтния дискурс (особено в политиката) е възможно най-широк брой реципиенти да бъдат съблазнени и очаровани от победата, т.е. да бъдат превърнати в съучастници на битката и да споделят триумфа на победата. Следователно, конфликтният дискурс предполага превръщането на конфликта в спектакъл, който трябва да бъде оценен от публиката, иначе смисълът на конфликта се губи.

Конфликтният дискурс е „контра-дискурс“ и в смисъл, че авторът му поема дискурса на противника едновременно, за да го отхвърли и за да наложи своя. Тук правилото е никога да не се поема противниковия дискурс такъв, какъвто е – той трябва да се промени, да се манипулира и, най-вече, да се фалшифицира с оглед на собствените ни цели и намерения.

Подобни манипулации са истинско насилие не само над речта на другия, но и над неговата идентичност. При конфликтния дискурс целта не е да противопоставим един дискурс на друг и да оставим публиката да реши кой от двата да предпочете. Истинската цел е атаката на идентичността на противника. Чрез конфликтния дискурс се опитваме да конструираме нова идентичност – както на личността, така и на езика ѝ. И това конструиране става в публичен дебат, при който доверието или идентичността са поставени в залог пред публиката. Изходът е в две абсолютно противопоставени решения: загуба или победа, няма никакви полурешения. Този залог – или ще

победиш, или ще бъдеш победен, обяснява не само наличието на насилие в конфликтния дискурс, но и размерите, които то приема.

Конфликтната комуникация има особено важно значение при „назоваването“ на действителността. Езикът, гумите са не само отражение на действителността, но често те „създават“ и модифицират реалността. Особено валидно е това в случаите, когато има сериозна липса на личен опит и познание – най-често в сферата на управлението и политическата власт.

Основното отношение в конфликтната комуникация е неравнопоставеността. Конфликтната комуникация се определя чрез отношение на неравнопоставеност и йерархия, но тя цели освен това установяването на такива отношения. Следователно, доминирането е основен неин елемент и цел.

Характерно за дискурсивния конфликт е, че всеки автор предлага интерпретация на действителността. Той иска да придобие определен смисъл на тази действителност и ефикасно да го „загнезди“ в съзнанието на хората чрез процедури на аргументация, реторика, пропагандни техники и пр., както и чрез различни дискурсивни стратегии. Ако има несъгласие по отношение на тази интерпретация и на дадения смисъл – това почти винаги е така в областта на политиката – влиза в областта на оспорване на смисъла и на интерпретацията, т.е. в цикъла на конфликтния дискурс.

### **5.3.1. Дискурсивни стратегии на манипулация**

#### **ДИСКРЕТНИ ЕТИКЕТИ**

Това са лингвистични елементи, които сигнализират, че в един текст авторът се противопоставя (в или чрез собствения си дискурс) на друг дискурс, този на противника. Тези етикети са от различен тип:

##### ***Лексикални етикети***

а) например става дума за ругателен, обезценяващ, негативен дискурс. Това са гуми, които изразяват несъгласие, опозиция, отхвърляне и те са сигнал, че авторът се опитва да манипулира (това са всички гуми, които казвате по повод на нещо, което вече не харесвате);

б) декларативни глаголи, които съобщават за дискурса на другия (претендира, заявява, декларира, дори казва) и евентуалното им последващо отхвърляне;

в) оценъчни глаголи (погрешно е да се твърди, абсурдно е да се заявява, че и др.);

г) различни форми на отрицание – те са най-очевидният знак за отхвърляне (не е вярно, че; никога не съм казал, че и др.);

д) съвкупност от формални етикети (от глаголни съществителни; глаголи и техните времена), които показват, че авторът на дискурса не поема отговорност за някои части на собствения си дискурс, т.е. формално се изолира от съобщаваното в дискурса (например: така нареченото; претендиращото; видимо; обратно на; представено като и др.): „**Казвам**, че ще намалят безработицата“.

е) езикови конструкции – наистина; но; очевидно и т.н.

ж) интонацията (дори ако произношението се имитира), различни те шрифтове и т.н.

**Графични етикети:** кавички, тирета, скоби, удивителни, въпросителни, многоточия, запетаи, употреба на главни букви и др.

Сами по себе си те не са лингвистични индикатори за конфликтен дискурс. Но тяхната честа употреба и успоредната им поява заедно с езиковите етикети са показатели за наличие на възможност за конфликтен дискурс.

**ДИРЕКТНО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСКУРСА** (автентично цитиране с кавички): С този начин на цитиране се настоява върху автентичността и се показва, че можем да имаме доверие на казаното. Смесът на тази стратегия е, че невинаги фронталната атака е най-ефективна – искаме да покажем, че формално не отричаме противниковия дискурс. Обикновено цитирането е извън манипулацията дискурс (това мисли ежедневно съзнание), но всъщност, ако цитираме някой, то е или защото неговото мнение има значение, откъдето идва и изразът „цитиране на авторитет“, или защото искаме да се представим като „широко“ мислещи хора. Има два типа цитирания:

- цитиране на авторитет, който подсилва легитимността на изразяване на субекта-манипулатор и следователно делегитимира противника;
- цитиране на авторитет, който не е признат нито от автора, нито от противника, но към който ние се опитваме да асоциираме нашия противник (например даваме цитат на Хитлер, с който асоциираме езика на нашия противник).

**ИНДИРЕКТНО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСКУРСА** (цитирайки без кавички и променяйки го): Интегрираме груг дискурс в нашия, но без да го цитираме точно. Смесълът на тази стратегия е да прегадем оно-ва, което противникът изглежда е казал, а не как го е казал. Това представяне е манипулация, взета от самия дискурс на противника. Обратно на предходния тип цитиране тази процедура почти напълно се използва за отхвърляне и манипулация на дискурса на противника. Основен показател за тази стратегия е типа глаголи: неутрални (казва, декларира, мисли); конфликтни (претендира, така нареченото и гр.), или чрез лексикални форми на отхвърляне.

**РАЗЛИЧНИ ФОРМИ НА ОТРИЧАНЕ И ОТХВЪРЛЯНЕ:** Това очевидно са най-простите операции на конфликтен дискурс, но това че са прости, съвсем не означава, че не са ефикасни. Сред тези форми на отричане и отхвърляне най-ефективни са различните форми на „съблзняването“ (те най-трудно се квалифицират от слушателя като конфликтни). Съблзняването означава да се харесаме, да предизвикаме симпатия чрез лъжа. Отричането рядко е достатъчно, за да неутрализираме или дискредитираме съперника. Необходимо е да включим и други стратегии, т.е. тази стратегия се използва в комбинация.

**ДЕМАСКИРАНЕ:** Тази стратегия иска да покаже „неказаното“ от противника. Смесълът е публиката да бъде убедена, че противникът иска да скрие нещо от нея, че има контекст или прикрит смисъл в неговите думи.

### **ИРОНИЯ И СИМУЛИРАНЕ**

**ВЪОБРАЖАЕМО ПРЕДСТАВЯНЕ:** Изцяло се използва, за да се изгради търсения имидж на противника. Набляга се на вкарване на специфични характеристики в личността на противника (например: в случая „Духайте супата“).

**СТРАТЕГИЯ НА НЕВИДИМАТА ВОЙНА:** Организираны са редица техники, чийто смисъл на използване е да се разположи поредица от конфликтни битки във времето и пространството и в рамките на различни тактически ходове. Това означава, че тази стратегия е изцяло разчетена върху използване не на отделни дискурсивни конфликти, а на развитие на самия конфликтен дискурс. Подобна стратегия най-ясно се проявява в пропагандната стратегия на политически партии, на отделни медии и т.н., т.е. тя може да бъде проследена при анализ на обща комуникационна стратегия.

Таблица 3.

**Възможни техники за манипулация на мисли и чувства**

Скрити мисли и чувства	с изразяване на лъжливи мисли и чувства	с нарушаване на конвенцията	лъжа, манипулация, предателство
		със спазване на конвенцията	лъжи за отбрана, полуистини
	без изразяване на лъжливи мисли и чувства	с нарушаване на конвенцията	премълчаване
		със спазване на конвенцията	премълчаване от възпитание, предпазливост, недоверие
Изявени мисли и чувства	с деформации	с нарушаване на конвенцията	преувеличение, илюзии, ирония
		със спазване на конвенцията	парабола, хипербола, подразбиращи се илюзии
	без деформации	с нарушаване на конвенцията	гемаскиране, гафове, недискретност
		със спазване на конвенцията	саморазкриване, разкриване на гругия, признание, изповед

### 5.3.2. Пропаганда и пропагандни техники

От самото възникване на политиката се конструират и налагат различни техники и методи за ефективно осъществяване на общуването между политици и народ. Исторически първата форма на комуникация в политическата сфера е **пропагандата**.

Като институционализирана дейност пропагандата възниква през XVII век с конструирането на „Конгрегация за разпространение на вярата“ към Ватикана. Векове преди това, още с формирането на първите гържавни организации, управляващите използват различни техники за въздействие върху съзнанието на образования елит и масите с цел поддържане и продължаване на собственото си управление. Още от древни времена до модерните форми на пропаганда основната грижа е за **ефикасността**. Както казва един от най-ефикасните пропагандисти – Гьобелс, ние не говорим, за да кажем нещо, а за постигнем определен ефект.

Използването на пропагандата е свързано основно с предизвикване на конкретни действия. На второ място, пропагандата има за цел да въоръжи политиката с ефикасни методи и, не на последно място, да придане на политическите решения устойчива продължителност. Различните изследователи определят пропагандата по различен начин, но във всички определения дейността „пропаганда“ се свързва с определена степен на лъжа и манипулация. Манипулативният характер на пропагандата произтича от същността на комуникационното усилие. Пропагандата се стреми да формира устойчиви нагласи, които да мотивират конкретно политическо поведение. Постигането на тези устойчиви нагласи е свързано с формирането на ценностите и социализацията на личността, т.е. с адаптирането на индивида към обществото чрез конформирането му.

Смисълът на използването на пропагандата като форма на общуване между управляващи и управлявани е в максимизирането на властта, от една страна, и от друга – спестяването на по-сериозни усилия.

Съществува традиционна връзка между пропаганда и идеология още от XIX век. Пропагандата е средство, спонтанно или организирано, за разпространяване извън групата или за засилване идеологията вътре в групата. Естествено е, следователно, самата идеология да оказва влияние както върху съдържанието, така и върху формите на пропагандата.

Тази класическа схема на връзка е вярна и за XX век, но ситуацията дълбоко се променя. На преден план излиза действието. Пръв Ленин отбелязва, че идеологическите цели са вторични по отношение на сред-

ствата за постигането им. Така пропагандата постепенно става главният факт, по отношение на който идеологиите са епифеномени. Най-типичен е случаят с националсоциализма, който е променен няколко пъти според нуждата на пропагандата.

Основните задачи на пропагандата са: изолиране на идеологическия противник, тотално обхващане и пределно натоварване на аудиторията с пропагандно въздействие, осигуряване престиж на пропагандата и нейните създатели, привличане и заковаване на вниманието (чрез усъвършенстване на технологичните средства и превръщането им в средства за забавление), стратегия и тактика за осигуряване на оптималния вариант на възприемането ѝ (да се търси най-удобното за аудиторията време, да се използват разнообразни техники за манипулация, вкл. и паниката).

Основната цел на всяка пропаганда, за да е тя ефективна, е митологизацията на човешкото съзнание. Митологизираното съзнание блокира всеки опит за външно въздействие и атака срещу сакралната вяра. То е по-склонно, веднъж приело да вярва в своите уголи, да приеме за истина всяко психологическо въздействие и манипулация.

### ***Основни пропагандни техники на въздействие***

#### **ЕЗИКОВИ:**

Наред с владеенето на езика и познаването на неговото използване от различни социални групи в пропагандата трябва да се владеят и взимат под внимание също така всички възможности за съответно най-подходящо използване и изменение на думите и образуване на нови думи. Съвкупността от тези изисквания обикновено се разглежда като „метод за промяна на действителността“. Като особено предимство на този метод се изтъква, че с негова помощ дадено общество може по-добре да се контролира отколкото с видимите средства на сила. Във всестранната категория „използване на думите“ се включва цял арсенал от специфични методи и техники, които обикновено са така преплетени, че трудно се разграничават и формулират – специфично използване на глаголите и техните времена; използване на епитети, метафори, баладични елементи и т.н.

#### **СВРЪХПРЕДАГАНЕ НА ВТОРОСТЕПЕННА ИНФОРМАЦИЯ:**

Тази техника служи за увеличаване на увереността на зрителите и слушателите и отклонява вниманието от съществените и важни обществени процеси и събития.



### **МАНИПУЛАЦИЯ С ЦИФРИ:**

Служи за внушение на достоверност, точност и конкретност на нашето послание. Манипулацията се състои в това, че когато се цитират цифри, те изглеждат необорими, макар че всички данни, извадени от техния контекст или коментирани, са най-истинска форма на манипулация.

### **НАПРАВЛЯВАНО НЕИЗПОЛЗВАНЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИ ПОНЯТИЯ:**

Прави се опит за постепенно намаляване на знанията на аудиторията. Чрез тази техника съответното понятие не само се извежда от употреба, но се цели преди всичко да се забравят асоциираните с това понятие съдържания.

### **ВЪЗБУЖДАНЕ НА СТРАХОВИ НЕВРОЗИ:**

Използват се различни техники и най-вече внушаване на прегразсъдъци, шокиране и набиване в очи. Смесът на техниката е да се извади човек от конкретната му социална обстановка, да се създаде у него чувството за дестабилизирана ситуация, за да може той да бъде по-погвластен на прилагане на следващата техника:

### **ВЪЗБУЖДАНЕ НА СТАДНИ ИНСТИНКТИ:**

Същността се свежда до: „Всички правят така“. Тъй като пропагандата иска да ни застави да следваме тълпата изцяло, се развива истински битка за изостряне на страховете, антипатиите, пристрастията, идеалите, общи за групата. По този начин чувствата се използват, за да накарат групата да действа като стадо. Принципът на действие на стадото има свои положителни, а не само отрицателни черти. Положителни са необходимостта и желанието за общност в дейността и тъй като е нужна смелост да си различен от тълпата, тук се извежда в абсолютен унифицирането. Най-важното внушение е, че, за да действваме ефективно, трябва да е налице в обществото възприемчивост към определен тип психологическо поведение. Има общества, които са много по-склонни към индивидуално действие, и други, които са по-склонни към тип стадно действие.

### **ЙЕРАРХИЗИРАНЕ НА ЕФЕКТИ:**

В случая обратно на редица пропагандни техники въздействието се основава върху хипотезата за рационалния консуматор, реагиращ вследствие на логическо и прогресивно решение. Идеята е да се доведе човек от незнание към знание за действие, като го караме да преодоля-

ва различни етапи: информация, знание, разбиране, убеждение. За целта трябва да привлечем вниманието на хората, да събудим техния интерес, да възбудим желание и в крайна сметка да провокираме действие.

## 5.4. Невербална комуникация

### 5.4.1. Характер и значение

Специфичното общуване между индивидите с помощта на език се осъществява чрез различни двигателни изходи – говор, писане, жестове. Възприемането се постига от сензорните видове – слухов, зрителин, тактичен. Комуникацията, използваща словестни символи от общия репертоар на езиковото умение, се нарича словестна или, както е терминологически прието, вербална, а жестовете, мимиката и някои други паралингвистични съставки оформят един друг комуникативен канал – невербалния. Усвояването на поведенческите модели се осъществява чрез вербална и невербална комуникация.

Дефинициите на понятието невербална комуникация в психологическите източници като цяло са постулирани по различен начин само на формално ниво. Според някои автори под невербална комуникация се разбира използването в междуличностната комуникация на езика на тялото. Това отделя невербалната комуникация в директната комуникация от тази в масовата комуникация.

Въпросът за **невербалните средства за общуване като важна част от символното поведение на човека** е дискутиран в научната литература още през 30-те години. От тогава до днес се говори за символно поведение, език на тялото, теория на израза, паралингвистични равнища на общуването, т.е. онези невербални сигнали, които ни носят информация, която по автентичност и значимост често съперничат на информацията, получена по вербален път, а в определени случаи е и доминираща. Този въпрос има много дълга история, която започва още от античността с формулировката на Аристотел за „физиономиката“, преминава през приноса на Гьоте и Лаватер за типологизирането на човешкия характер – Гьоте твърди, че стойката, навиците, грехите и социалното поведение и положение ни предсказват характера на даден човек. Подобно е твърдението и на Пухтенберг, според който внимателният човек забелязва събеседника си по жестове и

мимики, по грехите, смеха и походката, и затова всеки индивид има свой характерен почерк в непосредственото си общуване.

Един от първите значителни изследователи на теорията на израза е Енгел, създател на т.нар. акционна теория на пантомимата. В епистоларна форма от 28 писма авторът обсъжда възможностите на пантомимичната игра, където вокалните и вербалните средства са заменени с жестове и мимики. Това е и основният въпрос, който занимава Енгел – дали жестовете и мимиките могат да заменят езиковите звукови средства в пантомимата. Авторът формулира концептуални разлики между изразяването и израза, като подчертава потенциалните възможности на човешкото тяло за смислов израз. Определени са три основни съставки на жестовете и мимиките – спонтанни действия, аналогови и физиологични.

Друг учен, изследвал аспекти на невербалната комуникация, е Бел, който формулира т.нар. „респираторна теория“ на жестовете и мимиките. Бел твърди, че цялото тяло се мобилизира, когато се появят първите мимични изрази на лицето. Той наблюдава мимическите реакции у децата, като търси аналогии при отвлечени жестове и мимики по време на хранене. Той търси и специфична мускулатура, изпълняваща тези движения, като установява, че два мускула осигуряват специфичния устен ъгъл, чрез повдигането на който единствено се постига усмивката. Изследванията на друг автор от 19 век Пигерит за описване на т.нар. мимически събития, разглеждат жестовете и мимиките в контекста на т.нар. психо-физиологичен проблем. Пигерит постулира в една от своите тези необходимостта от изработване на семантична лексика на жестовете и мимиките като оформяне на нов план на човешката комуникация.

Връзката между невербалната комуникация и психологията на емоциите се установява експериментално от много други автори. Боринг и Титченер създават 360 схеми с мимически изражения, които голяма част от изследваните лица успяват да разпознаят. Уолърт и Шлосбърг изследват група от 1300 лица и потвърждават изказаната хипотеза, че всяка мимика може да се характеризира с помощта на набор от елементарни изразни средства. Шлосбърг създава скала на мимическия израз на базата на 6 категории: 1) любов, радост, тъга, щастие; 2) удивление; 3) страдание, страх; 4) решимост, гняв; 5) отбращение; 6) презрение. Скалата е кръгова и чрез преливащи се степени могат да се определят разположението на всяка от изследваните емоции и невербалният им израз.

Сред съвременните автори, занимаващи се с проблема, трябва да споменем Аргайл и формулираните от Кендън аналогови движения (Speech analogous movement), които се произвеждат спонтанно и огле-

дално по подражание и аналогия с другия участник в разговора. Обособените ниба на организация на невербалната комуникация създават балансирани условия и координират цялостното поведение. Тези условия Аргайл формулира по следния начин: 1) съдържанието на интеракцията; 2) ролята и функцията на взаимоотношения в комуникацията (например ученик – учител, постъпващ на работа – работодател и т.н.); 3) доминантността на връзката между комуникиращите (например баща – деца); 4) емоционалност на тона (например боязлив, сериозен, щастлив и т.н.); 5) съотношението между продължителността и активността на речта и невербалните жестове. Невербалната комуникация от тази гледна точка се оформя в границите на отделните социални групи.

Освен маркираните до тук обединяващи моменти, трябва да се спомене и за индивидуалните разлики в невербалната комуникация (например разстоянието между комуникатора и реципиента в момента на разговор, експресивният стил, особеностите на подлога и др.). Индивидуални са също и формите на поведението в различните ситуации (игра, разговор, дебат и пр.).

Невербалната комуникация е външната изява на чувствата и нагласите. Всеки човек подсъзнателно декодира невербалните послания. За да се постигне ефект на доверие при избирателите, политиците трябва внимателно да подбират своите жестове и мимики в съответствие със своя темперамент, публика и послание. Смесът на невербалната комуникация е в пряка зависимост от типа култура и спецификите на личната социализация на отделния човек. Но има общопризнати смисли, с които политиците следва да се съобразяват. Много хора не разбират, че предават и невербални сигнали. Невербалната комуникация включва всичко, което не е част от езика, който говорим или пишем. Най-общо това са: мимики, жестове, движения на тялото, поза; физическо обкръжение (пространство) или персонални атрибути като проява, вокални знаци или гонир. Различните жестове имат различно значение. Различните националности имат специфични жестове и емоции. Всъщност, заради различната предистория и култура, някои еднакви жестове и емоции имат различно значение за различните хора в еднакъв контекст.

Именно социалните, културно-икономическите и географските различия довеждат до особено развитие на жестовете и мимиките като невербален комуникативен канал. През 40-те години се появяват първите комуникативни изследвания на Ефрон, който се противопоставя на нацистките идеи за расово превъзходство. Особено внимание Ефрон отделя на мануалните движения, промените в положението на главата и ситуативните телесни позиции. Първите наблюдения на

Ефрон създават една изследователска традиция, която се спазва и до днес. Особено популярни са предпочитаните от него три нива за наблюдение: а) пространствено-времево; б) интерлокутативно; в) лингвистично.

Към пространствено-времевите елементи спагат радиусът на жеста, големината и оста на движението, както и с коя част на ръката се извършва движението, формата на самото движение (например синусообразна, елипсовидна, ъглова или линеална), начинът на предаване (странично, фронтално, от долу на горе, отдалечено и т.н.), телесните части, вземащи участие в жестовете и мимиките, бързината на реализация на жестове и мимики. Към интерлокутативните елементи се причисляват близостта с партньора, едновременното жестикулиране между партньорите, ситуативните жестове и мимики в групи между отделни лица. Към лингвистичните спагат логически описателните езикови движения, насочени към конкретен обект, както и иконографските, емблематичните и символните движения.

### **5.4.2. Функции и разновидности на невербалната комуникация**

По отношение на своите функции, на първо място, невербалната комуникация поддържа и допълва вербалното съобщение чрез налагане на матрица на неговата интерпретация. В определени ситуации е възможно дори заместване на вербалната комуникация от невербална.

Втората функция е използването на невербалните форми, употребявани под външни когнитивни влияния и емоции при промяна на непосредствената социална ситуация.

Третата функция е модификацията на невербалната комуникация от подкрепящ феномен в напълно равностоен експресивен информационен канал.

Шнайдер предлага по-разширена интерпретация на функциите, които изпълнява невербалният комуникативен канал. Според него езикът има своя произход в комуникацията чрез жестове. Невербалното поведение е контекст на всяка вербална комуникация и като такава е способно да трансформира експресивната семантика на езиковата комуникация. Авторът посочва 6 функции на невербалната комуникация: невербалното поведение може да подчертава вербалното, като акцентира на смисловите центрове в комуникацията. В неговите възможности е да допълва вербалното общуване, внасяйки определени

нюанси и разширявайки неговите граници. Невербалната експресивност може да повтаря посланията на вербалните изразни форми, като тази функция обикновено има тежестта да подкрепя и актуализира това послание, а не просто да го съпровожда. Като четвърта функция авторът посочва способността да се замести изцяло езиковият израз с неезиков еквивалент. Новото в тази класификация са посочените като пета и шеста функция на невербалната комуникация: реалната възможност да се противоречи и опровергава вербалната информация от една страна и от друга – да се регулира комуникационното влияние. Именно тези две функции разкриват потенциалните възможности на невербалната комуникация да влияе и опровергават традиционно битващото мнение за нейната маргинална позиция спрямо общуването чрез езика. Невербалната комуникация има висока степен на правдоподобност и истинност – тя използва комуникативен канал, по който информацията се предава в голяма степен спонтанно и несъзнателно. Изпратено чрез езика на тялото, посланието трудно се регулира от когнитивните процеси, запазвайки своята автентичност, докато вербалният изказ много по-лесно се поддава на манипулация в зависимост от желанията и възможностите на комуникатора. Тъй като невербалните сигнали се възприемат обикновено като несъзнателни сигнали, то реципиентът е склонен да се доверява на получената чрез тях информация повече, отколкото ако е използван друг канал.

### **Видове**

Като цяло съществуват четири основни елемента на невербалната комуникация: израза на лицето; контакта с погледа, жестове; стойка, ориентация и движение на тялото. Първата класификация разделя невербалната комуникация на две групи: от една страна стои информацията, която се получава от тялото, а от друга – информацията, която се предава чрез различните гласови характеристики. Към първата група като източници на такава информация спада главата (която включва лице, мимика, поглед, положение на самата глава и т.н.), рамене, ръце (подлакътници, китки, пръсти), труп, таз, бедро, долна част на краката (стъпалата). Във втората група са включени тембъра, височината на гласа, силата на гласа, тона, с които се говори. Двете групи се оценяват по отношение степенята на важност и количеството информация, която техните елементи носят за невербалната комуникация. Първата група чрез сумиране събира 104 информационни точки, а втората – 9. В първата група най-много точки носи лицевата част на главата (49), положението на ръката – лакът, китка, пръсти (18), долна част на крака – стъпала и глезен (14). Във втора-

та група най-много информационни дименсии е събрал тембърът (6). Наред със сигналите, изпращани чрез езика на тялото, съществуват и групи невербални сигнали, на които трябва да се намери справедливо място. Това са цвета на кожата, телесна миризма, телесният контакт. Освен тях могат да се включат и някои групи невербални форми, които можем да отнесем към втората група – паузи, мелодия на говорене и др. Това са сигнали с различно модално значение, които излизат от комуникатора и посредничат информационно при осъществяване на контакта с реципиента. Според Кенгън невербалната комуникация съдържа всички форми на комуникация, които се осъществяват чрез телесното присъствие, а също и онези средства, които произлизат от езика, но не са вербални. Когато невербалната комуникация се отнася до интерперсонално общуване, към нея трябва да се включат и такива материални информационни средства като облекло, обувки, прическа, парфюм, аксесоари. В по-широкото определение на невербалната комуникация (когато не се отнася само за междуличностната комуникация) към нея могат да се включат и неезиковите форми на масова комуникация (снимки, знамена, архитектура и др.). Повечето от формите на невербалната комуникация се използват едновременно и формират комплексна система.

Ако се опитаме да предадем синтезирано различните класификации, бихме стигнали до следните десет основни невербални сигнали, използвани в невербалната комуникация:

1. Телесен контакт (допир, тактилни сигнали);
2. Отстояние (в близост или на разстояние от група хора или от отделни лица);
3. Ориентация (на поглед, телесна позиция);
4. Поява (индивидуални качества – дрехи, физика, прическа, аксесоари);
5. Поза (характерна за отделни раси, социални групи, религии, професионални сдружения);
6. Движения на главата;
7. Фациална експресия (мимика);
8. Жестикулация (ръце, глава, тяло);
9. Поглед (срещането на погледи по време на разговор понякога достига до 75% от общото време на диалога);
10. Невербални елементи на говоренето (емоционално ниво на речта – паузи, тон, сила на гласа, тембър, височина, изразителност).

Според Аргайл, за да определим групите невербални сигнали, е необходимо да приложим като критерий тяхното приложение. Така, той говори за:

**Проява на чувства и нагласи** – ключова роля в този процес играе фащиалната експресия и мимиката, отразяващи силата и вида на възмненнето (могат да се изразят различни чувства – гняв, радост, тъга, болка, изненада). За първи път през 1981 г. се провежда изследване за установяване емоциите на реципиента във връзка с израза на лицето. Със скрита камера е заснето поведението на човек при импулсивно действие. Изразите на лицето в зависимост от афишираната емоционална реакция са оценени като заинтересован, зарадван, любопитен и т.н. В друг експеримент поставената цел е била да се изследва израза на лицето, интонацията и езиковата информация при проявена приятелска нагласа към друго лице. Резултатите маркират лицевата експресивност като невербална форма с най-силно участие в създаването на позитивна нагласа: на езиковото съдържание се пада 0,07% от общата стойност; интонацията на гласа допринася с 0,38% за провокиране на приятелско отношение, докато израза на лицето участва с 0,57%. Трябва обаче да се отчете факта, че доминацията на един или друг компонент в голяма степен се обуславя и от комуникационната ситуация.

Втората група включва **информацията, която може да се извлече от невербални сигнали за личността на комуникатора**. Става въпрос за това кой е комуникаторът, какви качества има, какви цели преследва. Например личности, които имат плътно, кръгло лице, се оценяват като весели, жизнерадостни и витални; тъмното лице е белег за сериозност и задълбоченост; пълните устни – чувственост; тънки устни – педантичност, злонамереност; високо чело – интелигентност, воля; ниско чело – примитивност и импулсивност; тънък нос – изтънченост, аристократизъм; нос с широка основа – сластолюбие; чип нос – любопитство и т.н. Личностите, които носят очила например, се оценяват като интелектуални и надеждни; прическата, облеклото, аксесоарите, цвета на кожата също носят определена информация за комуникатора. Тези стереотипи намират широко приложение в рекламата.

Към третата група спадат онези **невербални сигнали, които придружават вербалното съобщение**. Невербалното поведение е контекст на всяка вербална комуникация и може да промени въздействието на езиковата комуникация. Например: обръщането към една личност показва намерение да се започне разговор, а контактът с поглед сигнализира за готовност да се започне разговор, а също и подчертаване на собственото изложение по време на разговор. Хората, които



искат да излъжат, избягват контакта с поглед. Именно тук ясно проличават способностите на невербалните сигнали не само да регулират комуникационното влияние, но и да го детерминират изцяло (например ограничената пространствена густанция означава интимност с партньора, но в зависимост от културата нарушаването на личното пространство може да доведе до влошаване на социалното взаимодействие и дори до неговото разрушаване).

### 5.4.3. Невербално общуване в политиката: специфика и препоръки

Особено голямо е значението на невербалната комуникация за политиците. За тях е задължително да владеят добре „езика на жестовете“.

**Физическият вид**, особено характеристиките на лицето, трудно се контролират. Важна роля за възприемането на външния вид играят прегразсъдъците и несъзнателните нагласи – положително или негативно отношение към политиците.

**Използуваните жестове**, без да съзнаваме, могат да подсилят или да влязат в противоречие с речта. Жестовете сравнително най-лесно могат да се усвоят или променят. Символиката на жестовете е много по-изразителна и въздействаща, особено на непредубедени зрители.

**Позата на тялото** се характеризира от три основни момента: биологичните реакции на организма; конкретната поза и ситуация и културните традиции в дадено общество.

Когато говорим за невербално общуване, трябва да обърнем внимание на спецификата на личния, на директния и на аудиовизуалния контакт. За разлика от чара в директното общуване, **аудиовизуалната „харизма“** на политиците е преди всичко невербално поведение.

Три са възможностите за влияние на невербалната комуникация върху представянето на политика по аудиовизуалните медии:

а) **физическият вид**: физическият аспект на политика е труден за контрол, защото той трудно се модифицира. Това се отнася особено за характеристиките на лицето, които се съотнасят положително или отрицателно със съдържанието на съобщението. Особена роля в

този смисъл играят предразсъдъците и несъзнателните нагласи, което води до положително или негативно приемане на политика, независимо от подкрепата, която се оказва на неговия курс;

б) **гласът**: тук може да се промени смисъла или интерпретацията на комуникацията чрез тоналността, тембъра, ритъма, гъвкавостта и пр. Всъщност и да иска, политикът не може да промени своя глас, който е много по-характерен за една личност от пръстовите отпечатъци. Но това, което е важно, е техническата намеса, която може да подобри частично характеристиките на гласа, или да ги влоши;

в) **жестовете**: те могат да подсилят, но могат и да влязат в противоречие с речта, която политикът произнася. Сравнително най-добре се подлагат на усвояване и промени.

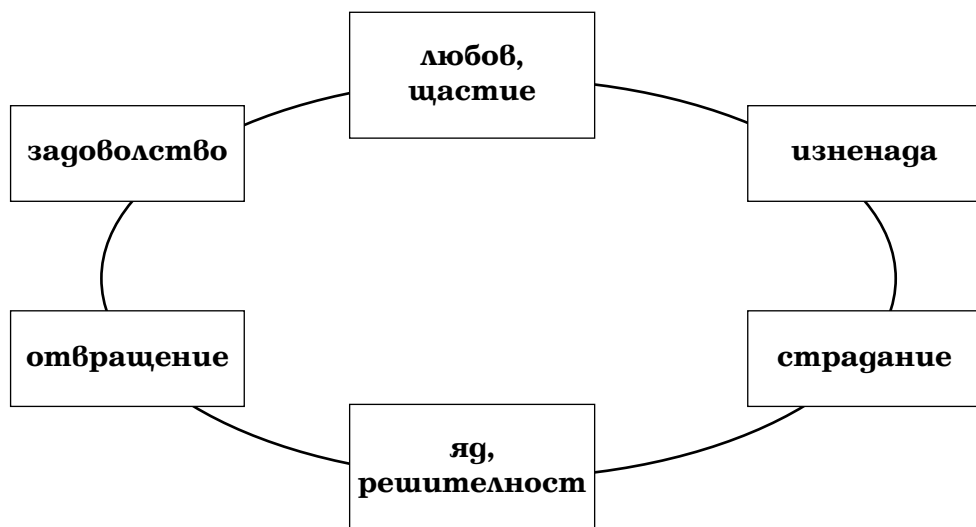
Много е трудно да се научи политикът да контролира невербалното си поведение, защото то в голяма степен е несъзнателно. Тази трудност е свързана и с характера на дебата – търси се изнервянето на противника именно, за да излязат на повърхността несъзнателното му поведение и да се допусне грешка.

Другата трудност е свързана с изцяло субективната интерпретация на невербалното поведение, въпреки че имаме общокултурни и социални модели на интерпретацията му. При вербалната комуникация си служим с относително точни елементи – езика, и следователно има ограничени интерпретационни възможности. При декодирането на невербалната комуникация има доста по-голям обхват от вариации.

### **Изражение на лицето**

Изражението на лицето е главен показател на чувствата. То се свежда до промени в очите, веждите, устата и т.н. При хората изражението на лицето е една от контролираните области на жестикулация. Освен това, тук проблемът с интерпретацията е, че много близки изражения могат да имат напълно противоположен смисъл.

Чрез изражението на лицето най-точно се разкрива степен на емоция. Второто е, че смисълът на жестикулацията на лицето трябва да се интерпретира заедно с други знаци. Най-често изразът на лицето се използва за „разчитане“ на обратната връзка с аудиторията ни, защото областта около очите и устата е постоянен коментар. Така, напълно притворените очи изразяват недоверие; полупритворените – изненада; нормалния поглед – без коментар; полуотворени – неразбирание; широко отворени – яд.



Най-лесно се разпознават положителните емоции – щастие, любов и удивление. Трудно се възприемат като правило отрицателните емоции – печал, гняв, отвращение. Обикновено емоциите се асоциират с мимиката по следния начин:

- удивление – вдигнати вежди, широко отворени очи, отпуснати надолу краища на устните, полуотворена уста;
- страх – приповдигнати и събрани към основата на носа вежди, широко отворени очи, краищата на устните са отпуснати надолу и леко изтеглени назад, устата може да бъде отворена;
- гняв – веждите са спуснати надолу, бръчките на челото са изпънати, очите са присвити, устните свити, зъбите стегнати;
- печал – веждите са отпуснати надолу, очите са помрачнели, често краищата на устните са леко отпуснати;
- щастие – очите са спокойни, краищата на устните са повдигнати и обикновено изтеглени назад.

На всички е известно, че:

- плътно стиснатите устни отразяват дълбока замисленост;
- извитите, изтеглени устни – съмнение или сарказъм.

Усмивката като правило изразява гружелюбие, необходимост от одобрение. Трябва обаче да се знае, че тя като елемент на мимиката и поведението зависи от регионалните и културни различия: южняците

са склонни да се усмихват по-често, отколкото жителите на северните райони.

### **Зрителният контакт**

Зрителният контакт е изключително важен елемент на общуването. Погледът на говорещия означава не само заинтересованост, но и ни помага да съсредоточим вниманието си върху това, за което се говори. По време на беседата говорещият и слушащият ту се гледат, ту отместват погледите си, чувствайки, че постоянният поглед може да пречи на събеседника да се съсредоточи. Както говорещият, така и слушащият се гледат един друг в очите не повече от 10 секунди. От време на време очите на събеседниците се срещат, но това продължава значително по-малко, отколкото се задържа погледът на всеки събеседник един на друг. Значително по-лесно поддържа зрителен контакт с говорещия при обсъждане на приятна тема и го избягваме, обсъждайки неприятни или объркани теми.

Настойчивият или концентриран поглед обикновено се възприема като признак за враждебност.

Трябва да се знае, че отделните аспекти на взаимоотношенията се изразяват в това, как хората гледат един на друг. Например ние сме склонни да гледаме повече тези, от които се възхищаваме или сме в близки отношения. Освен това жените са по-склонни към зрителен контакт, отколкото мъжете.

Фиксиране на очите в тези на събеседника означава внимание към него. Но ако това продължи повече време вече се налагат нови интерпретации, които зависят от цялостното изражение на лицето и от ситуацията: може Б да е влюбен в А, може да е настроен приятелски, агресивно или крайно любопитно.

Погледът на очите играе важна роля при поддържането на взаимодействието в комуникационния акт.

### **Пози и жестове**

Това са движенията на ръцете, краката и други части на тялото. Някои от тях имат за цел да предават крайно съобщение, други са неволни социални белези, които могат да бъдат интерпретирани правилно или невярно.

*Жестовите могат да предават емоционално състояние.* Обикновено при силни емоции хората инстинктивно жестикулират – мръщене (агресия), пипат лицето си (неспокойствие), почесване (самоунижение), потриване (умора) и др.

*Чрез жестове може да се допълва смисъла на съобщението.* Обикновено това са жестове, координирани със съдържанието на вербалната

комуникация: изброяване с жестове с пръсти; посочване към предмети или хора; подкрепа с жестове на въпроси, удивление и пр.; промяна на амплитудата на жеста при илюстриране на размери („голямата риба“) и пр.

*Жестовете може изцяло да подменят речта.*

*Жестовете на главата често са специално жестикулиране и имат две различни роли:* те могат да „подсилват“, т.е. да окуражават за общуване или да контролират синхрона на комуникация.

Състоянието и чувствата на човека могат да се определят по това, как той стои или седи, по неговите жестове и движения.

Когато говорещият се накланя към нас по време на разговора, ние възприемаме това като любезност, видимо поради това, че такава поза говори за внимание. Ние се чувстваме по-малко удобно с тези, които в разговор с нас се отгърпват назад или напълно се отпускат в креслата. Обикновено е лесно да се беседа с тези, които приемат непринудена поза. Такава поза могат да заемат и хора с високо положение, вероятно поради това, че те са по-уверени в себе си в момента на общуването и обикновено не стоят, а сесят – понякога отпуснати назад или наклонени встрани.

Наклонът, при който седящите или стоящите събеседници се чувстват удобно, зависи от характера на ситуацията или от разликите в тяхното обществено положение и културно ниво. Хората, които се познават добре един друг или си сътрудничат в работата обикновено стоят или сесят странично един до друг. Жените често предпочитат да разговарят леко наклонени в страната на събеседника или да стоят редом с него, особено ако добре се познават с него. Мъжете в беседа предпочитат положението на лице към лице, освен ситуациите на съперничество.

Значението на много жестове на ръце или движения на краката е очевидно. Например скръстените ръце или крака говорят за скептичност, защитна позиция. И обратното – нескръстените крайници изразяват по-открита позиция, позиция на доверие. Когато хората размишляват, те обикновено сесят с подпряна с длани брада. Ръцете, поставени зад главата, изразяват превъзходство.

По време на разговор главите на събеседниците се намират в постоянно движение. Въпреки че кимането с глава не винаги означава съгласие, то помага на разговора. С него слушащият като че ли дава разрешение на събеседника да продължи. Кимането с глава действа на говорещия одобряващо и при групова беседа, защото говорещият насочва своята реч непосредствено към този, който постоянно кима. Бързият

наклон или завъртане на главата встрани обаче често са показатели за това, че слушащият иска да се изкаже.

Обикновено и на говорещите и на слушащите е по-лесно да беседват с този, чието изражение на лицето е живо и движенията са експресивни. Активната жестикулация често изразява положителни емоции и се възприема като признак за заинтересованост и гружелюбие. Прекаленото жестикулиране обаче може да бъде и израз на безпокойство или неувереност.

### **Междучелностното пространство**

Друг важен фактор в общуването се явява междучелностното пространство – колко близо или далече събеседниците се намират един от друг. Физическата близост е важна основно по отношение интимността и доминацията. Нормалната степен на физическа близост варира в различните култури, но всеки животински вид /вкл. човека/ има своите характеристики за социално пространство.

Понякога ние изразяваме отношението си с пространствени категории като например: „държа се встрани“ от този, който не ми харесва или от когото се боя; „държа се плътно“ до този, от когото съм заинтересован. Колкото повече събеседниците са заинтересовани един от друг, толкова по-близо те стоят или сега един до друг. Съществува определен предел на допустимото разстояние между събеседниците, който зависи от вида на взаимодействието и се определя по следния начин:

- интимно разстояние (до 0,5м) – съответства на интимните отношения;
- междучелностно разстояние (0,5 – 1,2м) – това е разстоянието за разговор между приятели с или без докосване;
- социално разстояние (1,2 -3,7м) – това е разстоянието за неформални обществени и делови отношения, при което горната граница повече съответства на формалните отношения;
- публично разстояние (3,7м и повече) – при това разстояние не се смята за грубо да се разменят само няколко думи или да се въздържим от общуване.

Обикновено хората се чувстват удобно и правят добро впечатление, когато стоят или сега на разстояние, съответстващо на показаните по-горе взаимоотношения. Прекалено близкото, както и прекалено отдалеченото положение оказват отрицателно въздействие върху общуването.

Колкото по-близо хората се намират един до друг, толкова по-малко гледат те един на друг. И обратното, намирайки се на разстоя-

ние, те повече гледат един на друг и използват жестовете за поддържане вниманието на събеседника.

Значението на физическата близост се променя в зависимост от физическото обкръжение – тя няма значение в претъпкан автобус, докато при контакт с очи или разговор тя вече става значим белег. Ако А седне близо до Б значението трябва да се тълкува по отношение на това дали има и други места, на които А може да седне; дали сягат под ъгъл или лице в лице; има ли физическа бариера между тях и пр.

„Замворените“ пространства са характерни за интимни разговори. При тях се включват в интерпретацията и сензорни знаци – докосвания, миризми и гр. Доказано е, че хората сягат или застават близо до хора, които харесват. Но съществуват силни межкултурни различия – арабите и латиноамериканците застават много близко, докато шведите и шотландците са по-гистанцирани. Увеличаването или скъсяването на гистанция са съответно сигнали за прекъсване или интензивност на комуникацията.

Тези правила значително се движат в зависимост от възрастта, пола и културното ниво. Например децата и възрастните хора се държат по-близо до събеседника, докато юношите, младите хора и хората на средна възраст предпочитат по-отдалеченото положение. Обикновено жените стоят или седят по-близо до събеседника, отколкото мъжете. Личностните качества също така определят разстоянието между събеседниците – уравновесеният човек с чувство за собствено достойнство се доближава до събеседника повече, а неспокойните, нервни хора се държат на по-голямо разстояние. Общественото положение на разговарящите също има значение.

### **Контакт с тяло**

Това е един от най-примитивните видове социално действие. То е силно символично натоварено – например потупване по гърба, ръкостискане и пр. От него, ако изключим директната агресия (блъскане) и сексуалното докосване, политиците постоянно се възползват, за да изразяват чувства и позиции. Извън семейното общуване, обикновено този контакт се ограничава до контакт с ръце. Правени са различни изследвания, за да се очертаят зоните на докосване на телата, както и субектите на взаимодействие. Важно е да се запомни, че поради огромните културни различия в контакта с тяло, не е възможно да се използват резултатите от изследвания в други страни.

### **Позиция на тялото**

Това е също силно инстинктивен сигнал, който предава важни социални сигнали. Има инстинктивни „висши“ (доминиращи) и „низши“

(подчинени) пози. Желанието или намерението за доминиране се изразява с изправени, стегнати стойки на тялото, опъната назад глава и пр. Има също така приятелски или враждебни пози.

Чрез общата позиция на тялото личността обикновено издава своето емоционално състояние, напр. напрежение или отпуснатост. Може да се изрази също отношение към другите.

Хората притежават общ стил на изразяващо поведение, който се показва чрез походката, строежа на тялото, начин на сядане и пр. Върху този стил влияние оказват:

- настоящи (активни) и минали социални роли – напр. ако гаден човек е бил или в момента е военен;
- самовъзприемането на личността, т.е. собствената представа;
- доверието, което имаме в собственото си аз;
- емоционалното състояние;
- културните различия.

### **Осанка и походка**

Характеристиките на осанката и походката на гаден човек могат да разкажат много на внимателния и заинтересован наблюдател.

Добрата, непринудена осанка свидетелства за високо възприемане и откритост към обкръжаващите, за способност за незабавно използване на вътрешните сили и свобода от каквато и да било принуда.

Неподвижността или напрегнатостта на тялото издават реакцията на самозащита, избягване на контактите, затвореност, често чувствителност, а също така и неловко старание към коректност.

Лошата, отпуснатата осанка, превитият гръб издават покорство, смирение, угодничество.

Пози от традиционния вид (едната или двете ръце в джобовете, ръцете, поставени зад гърба, или скръстени на гърдите и други подобни) са белег на недостатъчна самостоятелност и необходимост от незабелязано вписване в обкръжаващата среда.

За внимателния наблюдател много информация се предоставя от движенията на раменния пояс и горната част на човешкото тяло. Тези части на тялото красноречиво свидетелстват както за човешкия характер, така и за неговото емоционално състояние в момента.

Положението на краката и стъпалата също може да даде информация за състоянието и психологическите характеристики на индивида:

- стойка на два крака (краката са разтворени не повече от ширината на две педи) с равномерно разпределяне на телото на тяло-



то е свойствена за силен и уравновесен човек, спокоен и твърд, умеещ да се приспособява навсякъде;

- неподвижната, застинала стойка със силно напрежение показва лошо приспособяване, инат, негъвкаво поведение и самоутвърждаване;
- променливата стойка при недостатъчно напрежение, честата смяна на основната опора на краката и позицията на стъпалата показват недостатъчна твърдост и дисциплинираност, ненадеждност и боязливост;
- „поклащането“, повдигането на пръсти говори или за подготовката към активно действие, или за закачливост;
- стойката „широко разкрасени крака“ показва необходимост от самоутвърждаване, широки претенции, повишена самооценка и често чувство за непълноценност;
- ако походката или стойката са характерни със забележимо разтваряне на стъпалата навън се говори за „показна походка“, самомнение и самотоволство („пристъпва като паун“);
- ако върховете на стъпалата са обърнати навътре, то това показва известна вътрешна слабост, относителен недостиг на напрежение, недостатъчна увереност в собствените сили.

### **Различават се няколко типа походки:**

- ритмична – отпусната форма на приповдигнато, но уравновесено поведение; тя е типична за разхождащите се;
- равномерна – от типа на армейската маршова стъпка – тя е характерна за хора с воля и стремеж към цел;
- широки крачки – тя показва целеустременост, предприемчивост, непринуденост, абстрактно мислене;
- къси, малки крачки – тя е свидетелство за внимателност, разчетеност, бързо мислене и реакция, сгържаност, конкретен тип мислене;
- ритмично силна походка (със засилено движение на бедрата) – такава походка имат наивно-инстинктивните и самоуверените натури;
- провлачена походка – тя е белег за отказ от волеви усилия, липса на стремеж, вялост, леност;
- твърда, скована, гървена походка – тя показва затвореност, недостатък на контакти, неспособност за свободна проява;
- постоянно повдигане на пръстите на ходилата – тя демонстрира стремеж нагоре, чувство за превъзходство, особено интелектуално.

Характерът на отношенията на човека с другите хора и със света въобще, а също така някои личностни особености намират отражение и в други типични пози.

### **Движения на ръцете**

Движенията на ръцете по време на говоренето е различно и зависи от темперамента на индивида. Трябва да се знае, че от големи разстояния тази жестикуляция, наречена език на ръцете е особено важен инструмент за подсилване на речта.

Изходна позиция при тези движения е неутралното положение, при което ръцете се намират над пояса. Проблемът е как да се създаде впечатление за свобода. Един съвет – използвайте малки бележки с основните тези на речта си. Дръжте ги в едната ръка. Така тя винаги ще е заета и ще заеме естествено положение, а с другата ще можете да жестикулирате. Никога не бива да жестикулирате с ръката с бележките, защото това разсейва публиката.

### **Трябва да се избягват следните жестове:**

- Скръстените ръце пред гърдите – те се възприемат като знак за арогантност и дистанцираност. Говорещият създава бариера между себе си и публиката и е антипатичен;
- Сключените на равнището на пояса ръце – те пречат на отварянето на оратора към публиката и създават впечатление за проповеднически манталитет на говорещия;
- Поставянето на ръцете на кръста също действа отблъскващо на публиката. Слушателите си мислят, че искате да се поставите над тях, а с такова поведение не се печелят привърженици;
- Посочването с пръст към публиката е доста неприятен жест, който създава впечатление, че ораторът е многозначайко;
- Играта с очилата, с химикалката или с други малки предмети, които гържите в ръцете си отклонява вниманието на слушателите от съдържанието на речта ви.

### **Препоръчителни са жестовете от рога на:**

- Отворената ръка към слушателите демонстрира желание за контакт;
- Същото важи и когато и двете ръце са отворени към публиката. Това създава впечатление за откритост.

***В обобщение:***

1. Чрез невербална комуникация речта може да се подсили или обезсили. „Езикът на жестовете“ изразява чувствата на говорещия и показва на събеседника неща, които искаме да скрием от него. И обратно, изражението, мимиките, позите, могат да покажат, какво всъщност е мнението на събеседника.

2. Невербалната комуникация оказва силно въздействие върху публиката.

3. Трудно е да се контролират жестове, мимики и пози. За личности, които често говорят пред публика, се организират специални обучения за разбиране и контрол над езика на жестовете.

4. Съществуват множество видове невербална комуникация – всяка част на тялото издава емоция, отношение към себе си и към другия. Ето само някои видове:

5. Ефектът от невербалната комуникация е мигновен и емоционален.

6. Мнозинството от хората не умеят да контролират съзнателно мимиките, жестовете, позите си. Затова езикът на тялото се приема за изразяващ истината.

7. Ефектът на комуникацията се усилва, когато комбинираме вербална с адекватна невербална комуникация.

8. Невербалната комуникация не зависи от намесата на медиите – тя зависи от съзнателното или несъзнателното ѝ използване от страна на самия политик.

9. Всяко обучение на политици – особено около предизборните кампании, включва и „уроци“ по невербална комуникация. Както и вербалната, невербалната комуникация трябва съзнателно да се тренира и усъвършенства.

## 6. МЕДИИ, РЕКЛАМА, ИМИДЖ В ПОЛИТИКАТА

### 6.1. Работа с медиите в политиката

#### 6.1.1. Медиите – развитие, специфика, функции

##### ПРЕСА

Около 1450г. Гутенберг и неговите съгрудници изобретяват подвижните металически релефни букви и печатарската преса, които са основа за зараждането на типографията, т.е. на съвременното печатане. Те създават и процес на работа, който се използва почти без промени в следващите 4 века и който остава приложим и днес в ръчното печатане.

Периодът от средата на 19-ти век до Първата световна война е практически времето, в което се ражда модерната преса.

1. Технологически става възможно да се ускори процеса на печатане и така през 1857г. се създава преса, която печата до 3 500 копия в час. Развитието на линописа и фотогравиурата допринасят за новия вид на вестниците. Важно значение имат появата на офсетта и приложението му през 1904г. в САЩ.

2. Поява и развитие на „популярната“ преса. През 1836г. във Франция се появява евтиния вестник. До този момент абонаментът е 80 франка, но чрез въвеждането на рекламата цената намалява двойно, което се отразява на размерана публиката. Така вестници, които имат 20 000 абоната през 1836г. през 1847г. вече имат тираж от 80 000 до 180 000. В Англия вестник за половин пени се появява през 1881г., но остават вестници като Таймс, които поддържат цена от 3 пенса. От тогава е деленето на „популярна“ и „качествена“ преса.

3. Приемат се закони за свободата на пресата – през 1881г. във Франция.

В навечерието на войната вестниците са от 4 до 6 страници и с тираж около 50 000 средно.

## РАДИОТО

Първите опити за радиоразпространение датират от 1914г.: предаване на една група слушатели, разположени в замък в Брюксел на концерт. Известният певец Карузо участва през 1915г. в радиопредаване от Метрополитен опера в Ню Йорк. Опитите се прекъсват от войната. На 31 август 1920г. започват първите ежедневни предавания на Детройт Нюз в САЩ. Почти веднага следват подобни емисии във Великобритания, ген. Ферие прави предаване от Айфеловата кула, създават се първите радиостанции.

## ТЕЛЕВИЗИЯТА

Първите опити за предаване на образи на разстояние се правят с фиксирани образи още през 19-ти век. Фототелеграфията е създадена през 1905г. и се усъвършенства след две години като белинография (по името на създателя си Едуард Белин). От 1928г. датират опитите за предаване в цвят.

Първите предавания и станции са през 50те години.

## НОВИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ

Кабелната телевизия започва през 1949 г., когато телевизионна станция в Пенсилвания решава да разшири сигнала си в съседната околия като свърже антена с коаксиален кабел. По този начин се увеличава качеството на емисиите и респективно броят на програмите, които могат да се гледат. Масовата комуникация се стеснява – отделните канали се специализират за различните публики. Агресантът на съобщението знае къде точно ще попадне то.

Интернет е последната от серията иновационни технологии на масова комуникация, които се развиват през 20век. Интернет представлява световна мрежа за обмен на информация, която обединява над 100 000 компютърни мрежи. Тя е изградена на доброволни начала и участниците в нея имат свобода на действие. Единствените, изцяло спазвани, правила са комуникационните протоколи за агресирание. Няма ръководни и контролиращи органи, а само такива с координиращи функции.

Интернет започва да се развива в края на 60те и началото на 70те години. Създава се като мрежа на Министерството на Отбраната на

САЩ, замислена като неузвимо за ядрен удар средство, за научна и разследвателна информация и наречена ARPANET. Стига се до извода, че за да се съхранява информацията, тя трябва да е разделена на пакети, а всеки пакет да има собствен адресант. Подобни идеи са разработвани и от някои Американски университети по това време. През 1969г. четири компютъра са свързани по този начин, до 1972г. броят им става 37. Впоследствие тази иновация става достъпна за учени и правителствени чиновници. Дава възможност за неформални дискусии между потребителите на услугата. Тези дискусии са организирани тематично по формата на съобщения. С течение на времето и групи научни групи започват да използват ARPANET. С разпространяването на свободата на достъп се формира и една световна система, която позволява електронна комуникация между отделните сървъри.

Това, което променя картината на онлайн услугите е създаването на World Wide Web(www). Така Мрежата става достъпна до масовата публика. Разработена е през 1986 г. в европейската лаборатория по физика на частиците, Женева. Създадена е с цел представяне на информация, използвайки възможностите на стандартизирания генерализиран символен език. Новата версия наречена HTML позволява документът да бъде създаден само с текстови символи и графични изображения. Освен това, адресите в него са достъпни отвсякъде в Интернет, има възможност за хипер връзки. До юни 1994г. уеб трафикът се увеличава повече от 25 пъти.

Мрежата започва да се развива изключително бързо, когато Националният Център за Супер компютърни Приложения при Университета в Илинойс разработва графичен уеб браузър, наречен Mosaic, който позволява текст и графика да се появяват на екрана едновременно. Поради факта, че този продукт е създаден от федерално спонсориран център, той може да се сваля безплатно от Интернет. Това дава началото на една нова тенденция в компютърния софтуер – свободен достъп до Мрежата. Така се провокира използването му от хиляди хора. През 1995г. Mosaic е сменен от Netscape, а Майкрософт създава Internet Explorer.

Еволюцията на Мрежата създава медиен посредник, уникален с възможностите си за двустранна комуникация, дигитална хипер-връзка и мулти медийни приложения. До този момент традиционните медии осигуряват едностранна комуникация, без потребителите да имат възможност да контролират това, което получават. В Мрежата освен, че може да контролира съдържанието, което получава, публиката може да осъществява и обратна връзка.

Като средство на политическа комуникация Интернет притежава характеристики и предимства, които го правят уникален в съвременната медийна среда.

## СПЕЦИФИКИ НА МЕДИИТЕ

### **Характеристики на периодичния печат:**

- географската зона на влияние обикновено е ограничена: тя е ясна и добре позната, което позволява да се използва с голяма точност в географски план;
- пресата се доближава до почти всички социални групи, т.е. той е слабо селективен;
- всекидневниците обикновено повече са четени от мъже, докато жените повече четат седмични издания и списания;
- вариациите в четенето (както количествено, така и качествено) в отделните дни от седмицата остават неизвестни, но предаността на читателите към техния вестник е доста стабилна;
- всекидневниците се четат бързо, в нея се търсят или новините или бързите забавления; в тези места появата ни е с най-нисък ефект, защото гразни;
- местните страници от провинциалните вестници, трябва да ни привличат най-много;
- гублирането на всекидневниците е сравнително ниско, но гублирането между централни всекидневници и местни е по-високо;
- в сравнение с другите информационни носители цената им е доста висока;
- ежедневниците остават най-добро поле за изява на политиците, тъй като няма достатъчно силни седмични издания и списания.

### **Радиото:**

- то достига до всеки;
- емоционалното натоварване на предаванията е високо, тъй като съществува възможност да се придже тон на интимност, да се персонафицира;
- радиосъобщението е изключително гъвкаво в своята продължителност, в своята формулировка и с възможността да се интегрира в редакционното съдържание на една емисия, т.е. винаги можем да се включим в радиото;

- радиото остава ефективно дори и при ограничен бюджет;
- аудиторията, до която можем да достигнем е твърде различна в различните часове и различните дни от седмицата, но тя е многобройна защото не се изисква грамотност и е евтино;
- начините да се използва радиото са разнообразни и могат постоянно да се обогатяват и обновяват;
- радиото има само ограничено териториално покритие на аудиторията;
- то не може да визуализира нашето послание, но може да създаде илюзия за него;
- то е превъзходно допълнение на пресата и телевизията, като има предимството да ускори началото на комуникационната кампания.

### **Характеристики на телевизията:**

- публиката нито е преситена, нито е свръхзаговолена от телевизията, т.е. тя е все още новост, което влияе върху ефективността на използването ѝ;
- заедно с киното тя е най-комплексното средство за предаване на информация – едновременно картина, звук, движение и дори цветове, следователно – представя мощни средства за убеждаване и отлична възможност за демонстрация – замества опита и внушава, че имаме такъв – много силна илюзия;
- телевизионното съобщение като послание постъпва директно в семейната среда;
- телевизията влияе много силно върху създаването на стереотипи, следването и налагането на образци на поведение, еталони за погрешане;
- като се имат предвид предимствата ѝ, телевизията не струва твърде скъпо на политиците, още повече, че извън кампанията е ползват безплатно;
- телевизията не е селективна в географски план.

### **ФУНКЦИИ НА МЕДИИТЕ**

Основна функция на медиите е да търсят и предават новини, да информират за събитията в света. Медиите ни казват какво се случва в света. Това не означава, че те са отражение на света, защото не всичко, което се случва е наистина „събитие“, нито е „новина“. Всички знаем прословития съвет към новия журналист: Куче, ухапало човек не



е новина, новина е ако човек ухапе куче.

От създаването си медиите функционират така, че да пренебрегват събитията от ежедневието, за да поставят акцент върху куриозите и перипетиите. Ако влак закъснее по някаква причина, пресата ще информира за това, но никога няма да се занимава с факта, че влаковете пристигат на време.

Често медиите ни информират за неща, които не се случват: правителството не повиши заплатите. Дори често може да се създаде събитие като се поставя на първо място случайно съвпадение на обстоятелства или се отразяват създадени от медиите събития, или дори се „самопроизвеждат“ в източник на информация.

По природа медиите не се занимават с дълбочината и тенденциите, нито със стабилността, а с инцидентите. Но, заедно с това те селектират събитията, с които запознават публиката, като по този начин определят значимите – т.е. създават „дневния рег“ на обществото.

Да „информираш“, означава „да избираш“.

Следователно, истинността е действителността, която медиите наблюдават, а не действителността, която се случва. Следователно, действителността е повече или по-малко деформирана реалност.

Както се казва: журналистика е всичко онова, което е интересно днес и няма да е интересно утре. Тя не може да каже всичко и казва само онова, което може да види.

Върху нея влияят политическите пристрастия, търсенето на оригиналност, грижата да се хареса на публиката, пазарните императиви.

Позната е прословутата мисъл на Скот, първият редактор на Гардиън, че „фактите са свещени, коментарите са свободни“. Тя се опитва да раздели двете функции на пресата: информационната от изразяването на мнение. Всъщност е невъзможно те да се отделят напълно. Да информираш означава да изразиш мнение, както и обратното – да прегадеш едно мнение означава да информираш.

Но все още остава разделението на „информационни медии“, концентрирани върху събитията и медии на позицията, концентрирани върху мнението.

Медиите имат икономически функции и социализационни функции. Медиите имат и функции по развлечението и забавлението.

Регица изследователи отделят и „психотерапевтична“ функция – не просто произтичаща от факта, че медиите служат за развлечение.

В едно масово общество индивидуалните фрустрации се умножават, отношенията между хората стават все по-фрагментарни, абстрактни, лишени от интимност. Медиите помагат да се намалят трудностите. Основната техника е тази на прехвърлянето.

Медиите са инструмент за идентификация и социално присъствие (участие).

Медиите имат важна идеологическа функция: те са инструмент за социално сцепление и за политическа легитимация.

## 6.1.2. Организация и провеждане на пресконференция и интервю

Основните форми на медийни изяви са:

<p>Срещи Брифинги Пресконференции Интервюта Покани за прояви Съобщения</p>
--

### ***Организиране на пресконференция*** **Кога и как да организираме пресконференция**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Само, ако наистина имате новини, които да съобщите</li> <li>• Използвайте основното си послание</li> <li>• Изберете място с добро разположение. Да има телефонни линии, факс и интернет</li> <li>• Ръководещият пресконференцията представя хората до себе си</li> <li>• Ръководещият съобщава мотива за организиране на пресконференцията</li> </ul> |
|--|

### **Подготовка за пресконференция**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каква е новината</li> <li>• Кой ще съобщава и какво</li> <li>• Кой е ръководителя и кой е говорителя</li> <li>• Кои са трудните въпроси, които можете да очаквате</li> <li>• Имаме ли подготвени въпроси</li> </ul> |
|--|

### *Даване на интервю Преди интервюто*

- Отпуснете се. Поемете си няколко пъти дълбоко въздух и си кажете, че ще се представите страхотно. Намалете напрежението.
- Набележете си няколко основни точки, които искате да засегнете и обясните. Прехвърлете ги наум така, че да се почувствате сигурни. Вашето изказване трябва да е кратко, ясно и по същество.
- Опитайте се да си представите какви въпроси могат да Ви бъдат зададени и си подгответе предварително отговорите. Ако е възможно, накарайте някого, който е запознат с въпроса да Ви интервюира преди интервюто Ви в медиите. Накарайте го да Ви зададе „трудните“ въпроси.
- Не се опитвайте да запомните отговорите. Това е само един вид репетиция, която да Ви даде възможност да решите как да отговорите на трудните въпроси и да ги обръщате в своя полза, както и да намалите опасността да бъдете заварен неподготвен. Това може също да Ви помогне да решите как да се подгответе най-добре за интервюто.
- Спомнете си хората, които сте виждали да отговарят на въпроси по телевизията или сте чували по радиото – какво характеризира едно добро интервю и едно лошо?

### *Интервюто – основни стратегии*

- Дръжте се естествено.
- Бъдете уверени в себе си и добре подготвени. Вие познавате вашата област по-добре от всеки, който ще Ви слуша и от репортера. Това Ви прави авторитет, така че не се плашете.
- Отговаряйте позитивно. Избягвайте отговора „Без коментар“. Ако не можете да отговорите на въпрос, който са Ви задали, обяснете защо. Кажете „Съжалявам, но това е в процес на обсъждане в съда и аз нямам право да давам мнение по този въпрос в момента“ или нещо подобно. „Без коментар“ за повечето хора означава, че криете нещо, което поставя под съмнение доверието във Вас.
- Не сте длъжен да отговаряте на всеки въпрос. Ако не знаете отговора, бъдете честен и кажете „Не съм сигурен. Ще проверя и ще ви отговоря“.
- Когато сте интервюиран като представител на организация, вие никога не говорите само от свое име. Всичко, което кажете

ще бъде приписано на организацията, независимо дали ще поясните „Това е само моето лично мнение“. Придържайте се към фактите и към това, което Вашата организация иска да каже.

- Не се гръжете отбранително или враждебно. Останете позитивно настроен и спокоен дори когато обсъждате трудни теми. Запомнете, когато говорите по телевизията или радиото, Вие говорите на всеки един човек по отделно, влизате в неговия дом или кола. Бъдете някой, когото те искат да чуят.
- Старайте се това, което казвате да е поднесено просто и разбираемо, така че дори тези, които не са запознати с въпросите, които обсъждате, да Ви разберат. Избягвайте употребата на професионален жаргон, акроними и други подобни, които могат да объркат слушателите и зрителите Ви.
- Отговорете първо кратко, после обяснявайте и доразвивайте отговора си. Това поддържа интерес у аудиторията Ви.
- Винаги се връщайте към същността на това, което имате да кажете, независимо от отговора.
- Отговорите Ви трябва да са кратки. Едно интервю от 3-5 минути обикновено се съкращава драстично – в повечето случаи това, което се излъчва е около 15-30 секунди (в новините).
- Ако репортерът не Ви зададе въпрос, който Вие смятате за важен, повдигнете го в отговора си на друг въпрос или когато усетите, че интервюто е към края си кажете: “Има още един важен въпрос, който не сме обсъдили...”.
- Ако тръгнете в погрешна посока и не харесвате отговора си, опитайте се да започнете отначало.
- Избягвайте да говорите „неофициално“. При телевизионните и радио интервюта докато камерата или записващото устройство работи нищо не е казано неофициално. Не се доверявайте на журналисти, че няма да публикува Вашите неофициални коментари. Ако се налага да им предоставите някаква допълнителна информация, която не желаете да бъде публикувана или излъчена, кажете им я преди да започне интервюто, но все пак опитвайте се да избягвате това, ако е възможно. Когато опознаете някои репортери по-добре, ще знаете на кого можете да се доверите. Основното правило е: казвайте пред репортерите само това, което нямате нищо против да се видите или чуете да казвате.

***В ефир***

Когато давате интервю по радиото или телевизията приемете, че сте в ефир от момента, в който предаването или репортерът започне до момента, в който Ви кажат, че предаването е приключило. Когато свършите да говорите, останете неподвижен и следете разговора докато репортерът не Ви каже, че интервюто е свършило.

Запазете спокойствие когато Ви задават шокиращ въпрос или репортерът се гържи нападателно. Не бъдете враждебен в отговора си. Покажете ентузиазъм и увереност, бъдете естествен.

Избягвайте широки, отвличащи вниманието или повтарящи се жестове. В радиостудиото се старайте да гържите ръцете си неподвижни, за да не правите шум, който може да бъде уловен от микрофоните.

***Какво да облечете за телевизионното интервю***

**Вниманието трябва да бъде насочено към Вас, а не към облеклото Ви:**

- едноцветни грехи, светли за жените, тъмни за мъжете;
- ежедневен грим за жените;
- ризи и блузи в пастелни цветове или екрю.

***НЕ носете следното на телевизионно интервю***

- грехи с плат на едри щампи или шарки;
  - черно и бяло или лъскави материци;
  - екстравагантни шалчета или вратовръзки;
  - грънкащи бижута (отнася се и до радиото);
  - монети в джобовете си (отнася се и до радиото);
  - блестящи бижута, които ще отразяват светлината;
  - шапки със широки периферии;
  - тъмни очила.
- Когато интервюто е от мястото на стачка, демонстрация или митинг, провеждани от Вашата организация, фланелките, шапките и т.н. на Вашата организация са не само уместни, но представляват и допълнение към вашето изказване.

**ПОМНЕТЕ, ЩЕ СЕ СПРАВИТЕ ЧУДЕСНО!**

## ***Лице в лице с телевизионната камера***

Въпреки че телевизионният канал организира интервюто, Вие сте този, който може да го дирижира. Основните принципи, обяснени по-долу, ще Ви помогнат не само да се подготвите за интервюто, но и да го контролирате.

### **1. Запознайте се с естеството на въпроса.**

Най-вероятно няма да имате възможност да получите списък с въпросите, които репортерът ще Ви зададе преди интервюто. Но отговорните журналисти трябва поне да Ви дават обща представа за темите, които смятат да обсъждат. Не се колебайте да ги попитате.

### **2. Осигурете допълнителна информация.**

Повечето телевизионни водещи имат общи познания. Това, което те знаят за Вашата организация, нейното минало и нейните цели вероятно е ограничено. Няма значение дали ще изпратите допълнителна информация до телевизионната станция предварително или ще обясните накратко преди интервюто, но колкото повече допълнителна информация можете да дадете на репортера, толкова шансовете за добър репортаж са по-големи.

### **3. Изгответе си план.**

Преди да започне интервюто, набележете си две основни точки, които искате да засегнете. Говорете по същество и се придържайте към темата.

### **4. Разглеждат въпросите като теми.**

Когато репортер Ви зададе неприятен, негативен въпрос, погледнете на него като на обща тема и се концентрирайте върху положителните аспекти. Например, ако въпросът е за употребата на наркотици, можете да отговорите като фокусирате вниманието си върху паричните средства, които се осигуряват в подкрепа на усилията за възстановяване от наркомания.

### **5. Как изглеждате.**

Дали Ви харесва или не, но Вашето представяне зависи до голяма степен от начина, по който изглеждате и звучите.

- Не се отпускате назад, а седнете на ръба на стола.
- Усмивайте се. Телевизионните камери правят лицето

Ви по-сериозно.

- Гледайте водещия. Блуждаещият поглед е гразнец по принцип, а пред камера ще изглеждате като че ли се чувствате неудобно или се държите отбранително.
- Останете сравнително неподвижен. Намерете удобно положение преди камерата да започне да работи и се старайте да го поддържате. Не се люлейте напред-назад, нито се въртете.
- Останете спокоен. Никога не изпускайте нервите си.
- Преди интервюто поемете няколко пъти дълбоко въздух и бройте бавно наум.

#### **6. Бъдете кратък.**

Изразете становището си кратко и се придържайте към него. Средната продължителност на един цитат в телевизионна или радио програма е около 15 секунди. Ако не се изразявате кратко, рискувате Вашето изказване да бъде съкратено и редактирано. Такива редактирани забележки, поставени извън контекста на изказването Ви могат да изопачат Вашия отговор.

#### **7. Направете отговора си интересен.**

Строго техническият и комплициран отговор не е добрия отговор. Репортерите търсят необикновени, по-интересни и нестандартни отговори. Поднесете им кратка история или интересен детайл от проект, който сте подкрепили.

#### **8. Изберете мястото.**

Телевизията е визуална медия: възползвайте се от това. Вместо да провеждате интервюто седнал зад бюрото си, отидете на място, което има отношение към това, за което говорите и може да допълни мнението Ви – например на замърсено място, когато говорите за замърсяване на околната среда.

#### **9. Коментари извън интервюто.**

Коментарите, които Ви считате, че ще останат само между Вас и водещия, са провалили толкова начинаещи, на колкото са и помогнали. Никога не казвайте нещо, което не бихте се чувствали удобно да чуете във вечерните новини.

#### **10. Кажете това, което сте решили.**

Ако интервюто е към своя край, а Ви все още не сте повдигнали важен въпрос, бъдете смел и кажете на репортера, че бихте желали да добавите още нещо.

## НЯКОЛКО ПРАКТИЧЕСКИ СЪВЕТА ПРИ РАБОТА С МЕДИИТЕ

1. Основната цел на всяка комуникация е свързана с:

Информирание

Формиране на мнение

Насочване на интерпретациите (разбиране)

Формиране на позиции (мотиви за действие)

Конкретно действие

2. За да постигнем ефект в медиите, комуникацията ни трябва да създаде:

**Ефект** (информацията удовлетворява нужди)

**Асоциация** (запомняме в реда, в който чуваме)

**Принадлежност** (пряко ни засягат)

**Повторение** (степен на запомняне)

3. За политиците е необходимо да поддържат връзки с медиите и за целта:

*Изградете добра мрежа с журналистите*

*Информирайте пресата редовно*

*Инвестирайте в двустранни контакти*

*Използвайте опита на предишни срещи*

*Съобщавайте на журналистите новини, с които да изпреварват своите конкуренти*

*Използвайте консултанти*

*Използвайте добре подготвени прессъобщения*

*При специални случаи организирайте пресконференции*

*Уверете се, че притежавате ясни медийна стратегия*

*и медийен план*

4. Цел на медийните прояви:

**Да бъдеш чул :**

- адекватност между медиата и нейната публика;
- дебатираме неща, които хората искат и са готови да чуят;
- избягваме стереотипите.

**Да бъдеш разбран:**

- обем използвани гуми;
- качество на аргументацията;
- структура на речта.



**Да бъдеш оценен:**

- адекватни на „приемащото поведение“ на публиката

**5. Медийни ефекти:**

- колкото по-продължителен период трае повторението, толкова по-добре е запомнянето;
- запаметяването намалява бързо след възприемането на посланието, а забравянето настъпва прогресивно, но винаги съществуват остатъци от спомена;
- асоциацията, разбирането и ритъмът помагат много на паметта;
- наученото бързо се запомня по-добре от наученото бавно.

**6. Посланието**

- Не е възможно да се изведат никакви принципи за съотношението между дължина на текста и честота на неговото повтаряне. Единствените елементи, на които можем да се опрем са: каква е целта и стратегията; какъв е ритъмът на привличане на подкрепа – напр. ако искаме да добавим 14% към нашия рейтинг и имаме 14 седмици като всяка седмица прибавяме 1%, то можем да излъчваме съобщения 1 път седмично (обикновено в рамките на предизборната кампания се нуждаем от по-засилен ритъм); степента на привързаност към дадения политически субект; конкуренцията.
- Въздействието и продължителността се комбинират чрез промяна на дължината и на типа съобщения. За една кампания от 2 до 3 месеца често се използват 3 типа съобщения с 3 дължини: най-дългите на в началото на кампанията, за да атакува съзнанието и да се достигне бързо до максимално въздействие; следва съобщение от средна дължина, съставено от множество малки съобщения, предназначени да поддържат интереса като се повтарят. Накрая са кратките, ударни съобщения, със средна интензивност на честота на излъчване или предаване към публиката.

**7. Как да създадем новина?**

Във всеки журналистически материал има следните елементи:

Какво + къде

Дата + източник

Как е станало + кой

Причини + цитати

Допълнителна информация + детайли

Новината е обърнатата пирамида, която започва с „точката на максимален интерес“

### **Новината е:**

- Нещо временно, което интересува някакъв брой хора. Колкото повече хора са заинтересувани, толкова по-добре.
- Разликата между вчерашния свят и днешния свят.
- Онова, което създава удоволствие в журналиста в момента на откриването и публикуването ѝ.
- Онова, към което медията проявява интерес.
- Информация, която интересува публиката.
- Изненада, нещо неочаквано.
- Хора + Събития + Читателски интерес
- Съобщение за ново събитие или явление, представено или възприето като нова информация.
- Факт или мнение, които предизвикват интерес, имащи значение.
- Нещо, което някой иска да скрие. Останалото се възприема като реклама или пропаганда.
- Всичко ново.
- Отклонение от нормалното.

## *6.2. Политическа реклама*

Политическата реклама е тясно свързана с медийното въздействие, като това носи не само позитиви, но и големи отговорности.

Комерсиализацията довежда до увеличаване комуникационните източници за политическа реклама. Общественият контрол и ограничаването стремежа за влияние на политическата система върху системата на електронните медии са едностранни понятия. Контрол се осъществява чрез разпоредби, времетраене, гореща фаза.

Почти никой не определя ограничения върху съдържанието на рекламното послание. Свободното закупуване на телевизионно време за политическа реклама вече е решаващ фактор за телевизионната и политическа реклама в тях.

### **Политическата реклама включва различни медии:**

- преса – обяви; съобщения; платени материали – статии, интервюта; задочни дебати; репортажи;

снимков материал;

- печатни материали; лозунги; плакати;
- телевизия (първостепенна роля) – комплексност на въздействието; доверие в достоверността на канала; активна реклама, като все повече внимание се отделя на спота;
- радио – с оглед на характеристиките му – музикалност, брейкове между политическите дискусии, аудио клип.

На първо място, рекламата е процес на информиране за собствените качества и предимства. На второ място, тя е опит за внушение у потребителя (в частност избирателя), че подкрепата на определена политическа идея или кандидат е най-успешното му политическо действие.

Необходимо е заявяването на една добра перспектива поради бъдещото удовлетворение от услугата. Целта е формирането на определени нагласи, психологически положителни и водещи до активно действие и поведение.

Елементите на политическата реклама в различните рекламни средства са различни:

- политически клип – визия и звук, за сметка на речта. Ритъм, динамика. Преди всичко грабва вниманието;
- политически спот – акцентира се на рекламен текст, лозунг, глас. По-скоро съобщава. Кандидатът е представен тотално;
- политически афиш – сравнително ниска себестойност; изискването (ограничението) за времетраене не съществува; осигурена е повторемост във времето и пространството, с много малко усилия; използването му по принцип е изключително с рекламна цел; възможност за голямо разнообразие на теми, образи и идеи; Гъвкавост и възможност за актуализация.

Необходимо е елементите картина, текст и цвят да се съчетаят подходящо, да бъдат четливи и читаеми. От особено важно значение са:

- определянето на лозунг (рекламно изречение, ключова дума);
- създаването и изявата на **емблема** на партията (знак, символ)
- определяне на характерна цвятова идентичност (партийна и разграничаваща).

## 6.2.1. Рекламното въздействие

Движението от една степен на рекламno въздействие към друга следва последователността на процеса на вземане на решение за гласуване. При крайна цел на рекламната дейност да се стимулират потенциалните избиратели да гласуват „за“, подцелите биха могли да бъдат формиране на позитивна нагласа към политическата сила или кандидат, активизиране на мотивацията и подпомагане на процеса на вземане на решение за гласуване. Чрез избор на подходящ рекламоносител и съответна форма и съдържание на рекламното съобщение може да се формира положителна нагласа, след което ще последва дейностна активност, насочена в правилната посока.

- Рекламата се прави за потенциалния избирател, което означава, че тя трябва да бъде насочена към неговите потребности и ценности, трябва да привлече именно неговото внимание и да предизвика интереса му с това, което предлага.

Ако най-общо крайната цел на рекламната дейност е да повлияе на потенциалните избиратели като формира позитивна нагласа към политическата партия или лидер, активизира мотивацията и стимулира процеса на вземане на решение за гласуване, то избирателят първо трябва да осъзнае наличието на необходимост и тогава рекламата започва „атака“, предлагайки му съответната политическа програма като най-подходяща за задоволяване на необходимостта. При позитивно оценяване на възможните последиствия от подкрепата за дадена политическа програма или лидер у него ще се формира положителна нагласа, което може да се превърне в решение за подкрепа. Но трябва да се има предвид, че потребностите са трайни или временни и следователно решение за гласуване може и да не последва, ако за времето, отишло за запознаване с възможностите за задоволяване на необходимостта, тя вече е била сменена от друга потребност. Човек изпитва едновременно множество потребности, но той не е в състояние да задоволи всички едновременно, затова в отделни моменти на преден план излиза една или друга потребност. Това пресструктуриране на йерархията може да се дължи на множество фактори – навици, опит, предпочитания, възраст. Рекламният специалист трябва да избира за определяща рекламната стратегия такава потребност, която е важна за индивида.

При изследване на политическото поведение трябва да се търси и връзката му с общите победенчески тенденции. В резултат на търсенето на връзка между общите дейностни тенденции и политическото поведение се предлагат множество класификации, на основата на различни признаци: склонност към приемане на новости, отвореност за външно въздействие, контактност и интерес към външния свят. При изготвяне на рекламната стратегия трябва да се има предвид и отношението на избирателите към конкретната политическа сила или лидер. Рекламата има за задача да представи политическия лидер така, че да бъде възприет като желан и способен да удовлетвори потребностите и изискванията на избирателите. Това може да се постигне не само чрез обективна промяна или изтъкване на определени моменти от програмата, но и чрез съответното и представяне. В рекламата може да се създаде емоционална атмосфера, която да послужи като отличителен белег на политическия лидер или програма от останалите и така да я направи различна от тях.

За всеки политически лидер или кандидат избирателят си изгражда идеален образ – той съдържа желаните качества, които биха задоволили максимално неговите изисквания. Изследването на начина на възприемане на политическата програма или кандидат може да даде информация до каква степен отговаря на идеалния образ и как да се представи в рекламата, че да изглежда най-близко стоящ до него. Рекламата трябва да осъществи връзката между избирателя и политическата сила като за целта най-често се използва посредничеството на средствата за масова информация. Основният проблем тук е намирането на онзи информационен канал, който най-плътно ще покрие целевата група, така че с възможно най-малко вложени средства да се постигне максимален ефект. За тази цел трябва да се изследват рекламносителите за да се установи броя на медийната аудитория, демографските ѝ характеристики, какви възможности са налице – дали могат да се използват звуци, картина, цветове, какъв е профила на вестника или списанието, както и периодичността на излизането му. Тази информация трябва да допълва картината на политическите навици. Важно е да се знае не само позиционирането на рекламното съобщение, за да се осигурят по-големи шансове то да бъде видно и прочетено, но също така да се знае кога се чете един вестник, колко дълго се съхраняват списанията, при какви социални условия, евентуално социално обкръжение ще бъде възприета рекламата. Изборът на рекламен носител става на по-късен етап, когато е направен анализ на политическата програма и е избрана основната ос на рекламната стратегия за което трябва да са направени всички необходими изследвания и събрана нужната информация.

Рекламната стратегия, както и всяка стратегия включва освен крайната цел, още основните пътища и средства за нейното постигане. Използваните техники за повлияване са много разнообразни. Широко популярни са някои рекламни техники, които могат да се разглеждат и като азбука на рекламното повлияване. Например

- покажи, че твоето предложение удовлетворява спешна потребност
- създавай впечатление, че представяш мнението на социална група, която има престиж в обществото
- формулирай предложенията си просто, ясно и ги повтаряй многократно.

Тези и други препоръки не гарантират 100% успех, тъй като всеки човек се намира в известен смисъл в уникална ситуация, а и всяка личност е уникална, поради което едно и също въздействие не гарантира еднакви реакции при всички реципиенти. Моментни желания, очаквания, потребности, готовност да се гласува могат да окажат достатъчно силно влияние, затова събирането на максимално количество информация относно потенциалните гласуващи би дало по-добри шансове за избор на рекламна стратегия, чрез която в по-голяма степен и на повече избиратели да се повлияе в желаната посока.

Къде е началото на рекламното повлияване – при рекламната новина или при реципиента? Рекламната новина не може да стигне до своя адресат, ако не бъде съобразена с неговите навици, потребности, мотивация, социално обкръжение. Условно казано в началото е потенциалният избирател, но процес на повлияване може да бъде осъществен само при успешен контакт на рекламното послание с адресата, което отново ни връща към важноста на избора на рекламен носител. Дори ако се намери подходящия рекламен носител няма гаранция, че потенциалните избиратели ще прочетат точно този вестник или ще слушат радио точно по време на излъчване на рекламното съобщение. За преодоляване на посочените затруднения обикновено служи многократно повторение на рекламната новина, което отново не е сигурно условие за завършване на първия етап от рекламното повлияване – привличане на вниманието. Освен това, за да се осъществи повлияване рекламната новина трябва да бъде запомнена. Обикновено се запомня информация, която е важна за слушателя или читателя, съдържа нещо ново, възбужда любопитството му. Ако запомнянето е предизвикано намерение за търсене на допълнителна информация, тогава е налице потенциален избирател. И тъй като крайната цел е гласуването „за“, а намерението се реализира или не се реализира в зависимост от

конкретните условия – промяна на намерението в изборния ген, конкурентно повлияване, потенциалния избирател се нуждае от допълнителен тласък за осъществяване на намерението му – чрез стимулиране на определени емоции, чрез предоставяне на допълнителна информация за кандидата и политическата сила. Следва гласуване „за“ и като че ли това е краят на рекламното повлияване. Но това не е така, защото периодичността на изборния процес изисква повторна подкрепа от страна на избирателя. Така че в периода между изборите рекламното въздействие има за задача да подкрепи избора и да убеди избирателя, че е направил правилния избор.

Една от основните задачи на рекламата е да оказва въздействие на потенциалните избиратели в желаната посока. Основният път на това въздействие минава през привличане на вниманието, осигуряване на възприемчивост на рекламирания лидер или политическа сила, предизвикване на интерес и на желание за гласуване. Освен вниманието и интереса, в началото на този процес могат да бъдат поставени познатостта за политическия лидер, следвани от имиджа, очакваните ползи, или въздействието на вниманието, чувствата, мисленето, волята.

### **Съществува разлика между реклама на партия и реклама на продукт:**

- продуктът предполага наличие на пазар, докато партията разполага с избиратели;
- рекламата на продукта има стратегически характер, докато рекламата на партията е накъсана;
- рекламата на продукта не изисква поведение на купувач, докато рекламата на партията изисква да се гласува;
- рекламата на продукти се сблъсква с незаинтересоваността на публиката, докато при партиите рекламата се прави в момент на засилен интерес и внимание;
- стоката трябва да се плати, докато гласуването – не;
- стоката може и да не се купи, докато гласът ще се получи, независимо от рекламата (ако не гласува за една партия, ще гласува за друга);
- продуктът има фирма-производител, партията – не, депутатът има фирма – партията;
- продуктът не изисква и не предполага непременно пряка конкуренция, докато партията – да;
- продуктът може да го опиташ, партията само ако управлява;

- продуктът може да го купиш, когато поискаш, за партията гласуваш в точно определено време;
- продуктът е ясна покупка, партията е мистика на правата на мнозинството;
- продуктът има определен период на годност, партията не;
- миналото на продукта е самия продукт, партията има за минало историята на страната;
- продуктът може да има незабавен резултат, партията не;
- продуктът се разполага в закона на търсене-предлагане; партията има търсене според предлагането.

„Играта на конфронтация“ е тема, особено важна в политическата реклама. Първата основа са законите за конкуренцията, които уреждат търговската реклама и които трябва да се спазват. На второ място са разпоредбите на Централната изборителна комисия в частта, уреждаща процедурите за публичност.

- Но докато в закона за рекламата се забранява лъжа, въвеждане в заблуждение на потребителя и пр., то по отношение на политическата реклама подобни разпоредби не важат.

### **Тук се прилагат няколко принципа:**

- не правете негативна реклама, ако сте първи. Основната цел на политическата конкуренция е да си първи и всички усилия трябва да са съсредоточени в постигането ѝ. В рекламата „лидерът“ никога не се интересува от конкурента. Така трябва да е и с партиите, за да се внуши сила и първостепенна роля. Ако се занимавате с другите, това ще означава: че се страхувате от конкурента; че ще загубите време; че от противниковата кампания зависи дали ще сте първи; че ще рекламирате противника си; че „големият“ бие малкия, което влияе негативно на хората; че има опасност от загуба, защото хората никога не знаят в кой момент губиш или кой момент е слаб; че оценяваш противника си; че битката се пренася в нашата територия, защото големият има повече подкрепа, и територия, в която малкия влиза; негативната реклама е еднократна и ако загубиш, ефектът е негативен, докато при позитивната и да загубиш има някакъв положителен ефект.
- ако сте първи, никога не отговаряйте на негативна реклама срещу вас. Ако по някаква причина трябва на всяка цена да отговорите, отговорете на втория, но никога на първия или третия,



четвъртия и пр. Няма да можете да отговаряте на всички, времето е малко и кампаниите се подготвят едновременно. Следователно, важно е кой ще излезе първи с кампанията си. Ако отговорите, всичко, което сте направили до този момент, отива на кино. Като не отговаряте печелите допълнително рекламиране. Щом има негативна реклама срещу вас, значи ви оценяват като основен печеливш. Не се изнервяйте и не обръщайте внимание на реплики от типа „какво да правим, трябва да направим нещо“ – никои не чете с такова внимание като собствените активисти (ако решите да отговаряте, не го правете веднага, гневът не е добър съветник). Не се вдъхновявайте от никои отговор, който ви харесва, не отговаряйте дори на лъжите и сте прав.

В политиката вторият винаги критикува и задава въпроси, ако първият отговори – ще се оправдава. Вторият е жертва, той може да обещае много и дори всичко. Първият по принцип трябва да е отговорен, следователно – категоричен. Ако сте първи, никога не заемайте мястото на обясняващия се.

Вторият може да се възползва от конфронтацията. Тук съществуват две възможности: вторият да прави или не негативна реклама.

А. Когато се прави негативна реклама, трябва да се има предвид, че тя е много ефективна, ако успеем да вкараме първия в „играта“.

Негативността не трябва да е крайна – не обвинявайте и не заклеймявайте първия. Кажете и своята позиция. С данни и събития – не само истината, но и истинноподобното. Не използвайте само гуми – гумите се оборват с други гуми – фактите и данните по-трудно.

- Давайте познати и близки на хората данни: кажете „животът поскъпна с 16.7% (не се казва около 16 или 17, не се казва над 16 или под 17).
- Задавайте въпроси, които засягат конкретни хора – не говорете общо и по теми, които са сложни, мъгляви и отдалечени, нито „бийте тълпана“ (родината, нацията и пр.).
- Стратегията ви трябва да е позитивна, методите и тактиката – негативни.
- Не говорете с пренебрежение за противника, не използвайте етикети. Борете се спокойно, възпитано.
- Не отговаряйте на отговора на първия. Настоявайте на вашите теми, които трябва да са малко, прости и категорични и да

засягат повече хора.

- Негативната ви кампания трябва да е само в една посока – не се борете и с третия.
- По принцип не се атакува някой за това какво ще го укорят в партията му, а за това какво вие можете да го укорите и да е казано ясно.
- Данните ви трябва да са „железни“ – ако има пробив, той срива всичките ви усилия.
- Разчетете усилията си. Трябва да можете да стигнете до края.
- Не правете негативна кампания сред своите избиратели, ако не можете да я направите сред избирателите на противника – не я започвайте. Това е като да се опитвате да спасите души в празна църква.
- За да стигнете до финала трябва да сте разчели и силите на противника – по-добре дори от своите, за да не се обърне кампанията.
- Ако хората са доволни от първия, не се опитвайте да го очерните, а се опитайте да ви харесат и вас.
- Начинът е много важен – формата, изказа, изражението, спокойствието – борите се за доверие.

Б. Не правете негативна кампания, ако:

- Негативната кампания е опасна – има много капани, ако не стане, ще ускори края ви.
- Има опасност да не мотивирате дори и своите избиратели.
- Имате своя програма, цели и задачи.
- Не може да направите друго.
- Не правете негативна кампания, ако сте трети или на по-задно място.

## Публиката

Всяка реклама се насочва към определена публика. Невъзможно е продукт да интересува абсолютно всички. Има два начина да се диференцира публиката: социологически и по близост.

Социологическите критерии са, за да се говори езика на публиката. Всяка партия трябва точно да ситуира публиката си.

След като открие публиката си, трябва да я разположи в точна група – така ще „хване“ всеки избирател поотделно.

- Ако трябва да говори на всички, прилага се тактика максимум и тактика минимум. Говори просто, за да бъде разбрана от базата. Говори на „хората, които нямат достатъчно, за да оцеляват“, а не на „хората, които нямат хляб“. И на онези, които „имат големи задължения“.
- Не се опитвайте „да издигнете“ до себе си публиката си – вие слезте до нея.
- Правете онова, което прави рекламата: тя изглежда глупава, но продава. Следвайте примера на военните операции – обърнете се към тъпия войник, ако той разбере – ще разбере и най-образования.
- Отчитайте делението: активни, близки, противостоящи, колебаещи се, негласуващи.
- Тръгва се от активните (рекламата винаги разчита на онези, които вече имат марката). На тях се дава идеология, никой избирател не е напълно „наш“ и сигурен. Активните са „познати“ и „непознати“ – партията се обръща към всеки от тях, те ще предадат ентузиазма, ще ръкопляскаат, ще пътуват и направят усилия, за да гласуват, който ще мотивират близките си да ни подкрепят – партията трябва да се погрижи за тях.
- Близките – периферните партии имат близкостоящи само от една страна, големите партии – от всички. Проблем – най-близките имат по-големи различия от по-далечните; на тях трябва да се даде нещо повече от партията, до която те са близки, пасивността им в началото е ужасяваща.
- Противостоящи: не си заслужава да се занимавате с тях.
- Колебаещи се: зависи от броя им и ако си заслужава – оборете всичките им притеснения, ентузиазирайте ги, дайте им мотиви да се гордеят, че гласуват за вас, решаващи са последните дни.
- Младежите: тук не се очакват гласове, но е ентузиазмът, от който печелите много. Освен това е двойния ефект – към младите и към всички, които искат да са или се мислят за млади. Ефектът е двоен – гласове и образ, който ще „продава“ партията в бъдеще.

### **Основни фактори**

Като основни фактори, с които се съобразяваме в политическата реклама, можем да разграничим големината, цвета и разположението на рекламните съобщения.

Факторът големина и неговата промяна може да бъде разглеждан като най-често използваната и лесно установима променлива, която влияе на вниманието. Големината на рекламната обява се разглежда от

изследователите като относителна големина спрямо страницата на която е поместена рекламната обява и спрямо другите съобщения, намиращи се на същата страница. Колкото по-голям е гелът на страницата, която тя заема, толкова по-силно ще бъде нейното въздействие.

В началото на миналия век изследвания за взаимовръзката между големината на рекламната обява и въздействието и върху вниманието се правят от американеца У. Скот, а по-късно от Г. Хотчкис, Р. Франкен и др. Данните доказват, че увеличаването на размера на рекламното съобщение наистина влияе на вниманието.

Големина	Внимание (в%)		
	Според Скот	Според Стронг	Според Франкен и Хотчкис
1/1 стр.	100	100	100
1/2 стр.	45	70,5	71
1/2 стр.	15	50	47

Привличането на вниманието е само първа стъпка към достигане на рекламната цел. Следващата крачка е възприятието на рекламирания обект. Възприятието е психично отражение на заобикалящия ни свят, резултат от което е конкретен образ за средата или на собствения организъм. За човек особено важно е зрението тъй като чрез него той контролира своята ръчна дейност. И въпреки, че човек получава информация чрез различни сетива в съзнанието му се формира единно отражение на заобикалящия ни свят. В даден момент човек може да възприеме само ограничен брой обекти. Вниманието отделя онези от тях, които ще бъдат възприети. Точно тук трябва да обърнем специално внимание на ролята на цветовете за възприятието на рекламното съобщение. Не само големината, но и цветът е важна променлива от която зависи интензитета на възприятието. Брой на видяли съобщението в зависимост от цвета и големината му

		Възприятие (в %)	
		1/2 стр.	1/1 стр.
Черно-бели	М	9.6	18.5
	Ж	10.1	20.6
2-цветни	М	13.0	23.9
	Ж	6.3	11.6
4-цветни	М	13.7	26.6
	Ж	25.4	44.9

При използването на цвят за текстова част на съобщението е важен въпросът кое цветово съчетание прави текста най-добре четим. Най-лесно се чете текст написан с черни букви върху бял фон. Добре се чете зелено върху бяло, черно върху жълто, синьо върху бяло много лошо се чете червено върху зелено и черно върху червено.

Към разгледаните досега променливи се прибавя и съществуващата зависимост между месторазположението на рекламните съобщения и шансът да бъдат видени. Но и тук няма еднозначни отговори доколкото става дума за изследване позицията на едно съобщение спрямо друго. Въпреки това би могло да се приеме, че горните два квадранта (при разделение на страницата на четири сектора) са с най-големи шансове да бъдат видени като предпочитанията са към горния ляв квадрант, а що се отнася до долните два за предпочитане е десния. Обясненията са по-скоро хипотетични и са свързани с посоката на движение на окото при четене.

Изборът на подходящи цветове има важно значение за подпомагане възприемането на точно онези елементи от съобщението, които имат основна информационна натовареност. Например използването на бял фон или на много „бяло поле“ води към излизане напред и оптично уголемяване на фигурата. Подобен ефект може да се постигне и при ясното отпечатване на обекта и неясното представяне на фона, който оптически се „отгръпва“ назад. Ефектът може да се подсили и с прилагането на определени цветове. Топлите цветове като червения например, допринасят за „изтеглянето“ на фигурата напред, а студените (напр. синия) – са подходящи за фон. Съчетаването на подходяща форма с подходящ цвят и съответно оформление на фона може да увеличи значително ефекта от плаката или съобщението.

Въпреки, че вниманието и възприятието са необходимо начало на рекламното повлияване, те не са надежден гарант за постигане на желания резултат, тъй като от момента на възприемане на рекламирания обект до пускане на бюлетината в изборната урна протича един повече или по-малко продължителен период. В този отрязък от време могат да се случат различни събития, да се появят по-силни гразнителни, които да привлекат вниманието в друга посока и така да затруднят или изобщо да прекъснат процеса на вземане на решение за гласуване. Ако предадената чрез рекламата информация бъде съхранена в паметта то в предизборния период тя може да бъде използвана и рекламираната политическа сила или лидер може да бъде избрана. Ако в резултат на съхранената от рекламата и преработена информация се стигне до промяна на победението на реципиента би могло да се говори за рекламно повлияване. Използването на основните фактори и механизми, които облекчават и стимулират запомнянето в търговска-

та реклама се използват и в политическата реклама.

В емоционалната сфера резултатите от повторенията на рекламните послания не са така еднозначни. С увеличаване повторенията и познатостта на продукта се наблюдава формиране на позитивна нагласа, но след определена граница настъпва „пресищане“, в резултат на което се регистрират отрицателни емоции.

За запомнянето от съществено значение е и съдържанието на рекламното послание. Ако то предлага информация, която е особено важна за реципиента, или е необичайна, неочаквана, тя може да се запомни и от първия контакт. Този факт се обяснява с необходимостта от нейната допълнителна обработка за включването и в познавателната структура на личността, като по този начин се удължава времето на циркулирането и по нервните възли.

Процесът може да проследен от момента на осъществяване на възприятието. В началото предметът се разпознава сред заобикалящите го обекти. Разпознаването се опира на съответната представа за предмета, изградена на основата на личен или усвоен от други лица опит. Това означава, че рекламирания политически лидер или услуга трябва да притежават нещо характерно и отличаващо ги за да може при следваща среща с реципиентите да бъдат бързо и еднозначно разпознати. Затова е препоръчително в рекламния процес да се акцентира върху отделен елемент от рекламираната политическа сила или лидер като по този начин може да се постигне бърза идентификация.

На втори план съхранените вече елементи се свързват с определено качество на рекламирания обект. Тук вече можем да говорим за „научаване“. Най-често това са едно или две качества, които обективно отличават рекламирания обект от останалите. Свързването с определено качество бележи по-висока степен в процеса на научаване.

След запомнянето на рекламираната политическа програма или лидер от потенциалните избиратели можем уверено да направим следващата крачка – да активизираме мотивацията за гласуване.

Възприемането на даден политически лидер като способен да отговори на дадени очаквания и потребности е съпътствано от емоционални преживявания, което придава на политическия кандидат характера на желан, привличащ или направо отблъскващ, нежелан. Но какво насочва избора към една или друга политическа сила или кандидат? Отговорът се крие в думата мотив, разглеждан като побуда и стремеж към постигане на определена цел. Мотивацията на победеното участва в процеса на преработване на информацията – в нея се отразява както състоянието на субекта, така и оценката на определени ситуации и обекти. Но как след като е активирана мотивацията,

избирателя ще бъде насочен точно към определено предложение и ще бъде отклонен от наличните конкурентни политически кандидати. Става дума не просто за интензифицирането на определени мотиви, а за необходимостта от насочването им в определена посока. Съществуват т. нар. допълнителни мотивировки, които са свързани с определени емоционални преживявания, имат силен побудителен характер и могат да бъдат пуснати в действие със специфични форми на въздействие на рекламата. Но е пресилено да се твърди, че рекламата може самостоятелно да формира нови мотиви. Тя е по-скоро спомагателно средство, доколкото популяризира определени модели на поведение, определен стандарт.

Подобна е и споменатата в глава 1 класификация на А. Маслоу който предлага йерархия на мотивите в зависимост от степента на задоволяване на лежащите в основата им потребности.

При създаването на рекламната стратегия първо трябва да се изясни кои мотиви в настоящия момент оказват най-силно въздействие върху поведението на избирателя спрямо рекламирания кандидат за да се поставят в основата на рекламната комуникация. Важно е да се определят и интензитетът на съответните мотиви.

### **6.2.2. Рекламни средства: клип, спот, афиш**

В точния смисъл на думата и по аналогия с музикалния клип, политическият клип отговаря на три основни характеристики:

- клипът радикално изключва политическите дебати, той се характеризира с доминиране на визията и звука пред речта
- за разлика от плана „лента-звук“, в плана „лента-картина“ има различни варианти – натрупване на фиксирани картини, които се „чупят“ или базират на раздвижени планове. При всички случаи клипът налага бърз ритъм с ефекти на инкрустация, взривове и свръхразкъсвания вътре в картината
- по отношение на използването на продукта, клипът по своя етимологичен произход означава нещо много кратко. В този смисъл често термини като „клип“ и „спот“ се използват като идентични. Но в тези две форми на политическо общуване има съществена разлика, която налага разграничаването на функциите им.

Политическият спот е толкова малко изследван, че е почти невъзможно да се определи точната дата на раждането му. Може да се твърди, че присъства в политическите кампании в САЩ от 70-те години, а във Франция от 80-те. Видеоклиповете са много по-късни.

Може да се твърди, че видеоклипът се ражда през 1977 г. – това са филмирани песни от сцената. Естествен е този трансфер на формулата в областта на политиката, където наложеният вече спот се допълва от обогатен вариант.

Разбира се, разликата не е само във възрастта. Докато политическият спот остава доминиран от рекламния модел на който дължи голяма част от техниките и езика си, политическият клип в своята музикална хомогенност остава верен на традицията на музикалната комедия и шоу бизнеса.

В повечето страни политическият спот се излъчва в най-гледаното телевизионно време, независимо от групите части на програмата. Много често той прекъсва общоинформационните, спортните и забавни програми, като че ли да напомни колко е важна политиката. Политическият спот се характеризира с много силно начално „закачване“ и висока степен на запомняне с т. нар. „пек-шот“ (рекламен термин показващ противопоставянето на продукта, марката, лозунга във фиксирана картина в края на съобщението) на кандидатите или политическата сила, така че да не рискува паразитиране със следващите части на програмата.

Ето защо, какъвто и да е сценарият, словото остава решаващо в политическия спот – под формата на текст, лозунг и течащ надпис, глас пред или зад кадър.

За разлика от спота клипът има за основна характеристика никога да не чуваме рекламирания кандидат. Неговото присъствие се запазва, най-вече с цел създаване фигурата на героя – епичен или лиричен.

Спотът си остава съобщение за продажба – трябва да купим, да се присъединим, да гласуваме за един лагер или срещу друг. Спотът е строго фиксиран и визира промяна на нагласите на хората, към които се обръща.

За разлика от спота, клипът не представя тотално кандидата. В своята завършена форма той не цели да убеди, а да шокира. В него може да се каже всичко и независимо какво. Трудността, следователно, не е да се придобие смисъл на политическия клип, а да се позволи на идващото след него да придобие определен смисъл. Освен това, в предизборния период, когато конкуренцията е много силна, сатурацията на политическото слово налага да се намерят специфичните и спектакълни картини. Това съвсем не означава, че трябва да се даде приоритет на начина на комуникация над съдържанието.



За да си изясним истинските възможности на политическия клип е необходимо да го сравним с комуникацията „лице в лице“. Клипът се предлага като една от формите на представяне на политическия спектакъл, докато индивидуалната комуникация се налага като задължителна форма на политически сблъсък. Клипът дава избор, директната комуникация позволява да се отстранява политическия противник. Така че, това са всъщност двата полюса на политическата комуникация.

Смисълът на съществуването на политическата реклама не се свежда до това какво ще кажат политическите партии или лидери, но как ще го кажат. Политическата реклама налага нови форми на политически изказ и създава нови възможности за „организиране“ на политическото и предизборното послание, което политическата партия предава на избирателите. Чрез нея партиите и лидерите си осигуряват ключа към един богат арсенал от изразни средства, проверени вече с успех в процеса на многогодишната търговска реклама. Тези нововъведения и нови възможности, в крайна сметка, се отнасят до побора и съчетанието на думи, понятия, синтактични форми, образи, цветове, звуци и пр., така, че от тях да се получи едно цялостно послание, което по привлекателен начин ще демонстрира политическия облик и изборните цели и задачи на партията или лидера.

В светлината на горепосоченото особен интерес представлява политическият афиш – най-масовото, базисно средство на политическата реклама. Първенстващата роля на политическия афиш при провеждане на предизборната кампания се дължи на някои основни предимства на афиша пред телевизията:

- афишът е сравнително по-евтин от скъпата телевизия. Сумата, необходима за производството на клип, както и тази за телевизионното време за неговото излъчване, е многократно по-висока от съответната сума, която се изисква за производството на значителен брой афиши и за заплащане на професионалисти за запечатването им.
- афишът не е ограничен във времето, както по необходимост става с всяко телевизионно послание.

Тези две предимства дават привилегировано място на афиша от гледна точка на повторемостта на посланието и от гледна точка на неговото разнообразие и гъвкавост.

- афишът като средство за масова комуникация се използва изключително за рекламни цели. Обратно, телевизията нито е изключително за рекламни цели.

чително, нито главно средство за реклама. При нея доминира забавното и информационното измерение. Това обстоятелство придобива особени размери в предизборния период, когато телевизията функционира предимно като средство за информация и диалог, така че телевизионната политическа реклама е изместена на втори план.

- афишът дава възможност на политическите партии да засегнат редица въпроси. В рамките на изборителния период всяка партия може да издаде и разпространи множество различни афиши. Обратно, тя може да използва един два спота или клипа при обективно по-ограничен тематичен кръг и с по-общо съдържание.
- афишът е най-гъвкавото рекламно средство. Необходимото време за производството му е многократно по-малко от това, което е необходимо за производството на спота (клипа). Така, политическият афиш може по-лесно, по-бързо и по-ефективно да отговори на своеобразните и променливи условия на предизборната борба.

Афишът има и своите недостатъци – основен минус е ограничения географски обхват. Поставен на определено място, той е обзрим и четен само на това място и от хората, които минават край него. Друга основна трудност, отразяваща се главно върху правенето на политическия афиш, е сложността при определянето на точния обем и характеристиките на неговата аудитория. Като изключително рекламно средство афишът не притежава определена аудитория. Има редица фактори, които влияят върху аудиторията на афиша. Сред тях са следните:

- фактори, които са свързани със самия афиш, т.е. доколко той като съчетание от картина, цветове, текст и пр. е привлекателен, четлив, привлича вниманието и оставя трайни впечатления
- фактори, които са свързани с публиката. Можем условно да кажем, че степента на четене на афиша се диференцира в зависимост от социалните, културни, биологични и психологически характеристики на личността
- фактори свързани с условията, при които се осъществява връзката „читател – афиш“. Политическият афиш по правило има по-голяма продължителност на живот и това е свързано с периода на предизборната борба. Освен това големите политически афиши по правило се дублират с десетки хиляди малки афиши, повтарящи големия и разпространявани масово и безразборно на публични места. Накрая афишите се поставят на

най-оживените и гъсто населени места, така че да се увеличи потенциалната им публика. В резултат на действието на тези фактори политическият афиш в много по-голяма степен от рекламния, създава една фрапираща рекламна среда, осигурява по-голяма честота и повтораемост на рекламното послание.

В тази връзка можем да формулираме твърдението, че читателската аудитория на политическия афиш е по-голяма от средно изчисляваната по формулата аудитория на търговския афиш. Това се дължи на факта, че в предизборните периоди самите читатели обръщат по-голямо внимание на афишите, в известен смисъл те сами ги търсят. Освен това, интензивността, с която самите партии търсят своите читатели, е многократно по-висока, тъй като те имат само един ограничен времеви период на контакт. Така за кратко време на контакт с афиша, читателят трябва да разбере на коя партия е този афиш и какво е посланието. За да се гарантира опознаването на идентичността на афиша е необходимо при организирането на посланието да се спазва следното:

- емблемата на партията непременно да присъствува и да е с такива размери и да се намира на такова място, че да изпълва и да привлича вниманието
- доминиращите цветове на картината трябва да са такива, че да се насочват към рекламираната чрез афиша партия
- за разпознаване идентичността на афиша допринасят и някои ключови думи. За целта често се използват основните думи от партийните предизборни програми. Това са т. нар. „маркери за политическа принадлежност“ или, по-точно, за политическо разграничаване.

Един следващ момент при съставянето на рекламното послание на политическия афиш е краткостта и състеността на лозунга. От една страна, това дава възможност призива на афиша да бъде прочетен за краткото време, за което минавачът минава покрай афиша. От друга страна, лозунгът не е предназначен само да бъде прочетен. Той трябва да остави трайна следа, да бъде усвоен от читателя. За това се налага определено структуриране на лозунга и използването на редица техники, познати още от търговската реклама: подчертаване на думи, използване на различни шрифтове, прилагане на синтактични техники и др.

На трето място, като основен момент на правилата на организа-

ция на посланието на политическия афиш може да се посочи яркото оптично изображение, макар, че терминът не е особено точен доколкото картината не присъства на афиша само като оптично изображение. Чрез съчетаване на различни кодове – цветове, фотографски, типографски, морфологични, езикови – афишът е направен, за да предаде едно послание. Следователно, всяко нещо което той съдържа е вградено в общия смисъл. Информацията, която се предава от картината на политическия афиш не е маркираща, в смисъл, че се опознава на едно първоначално равнище, като почти винаги препраща към едно второ семантично равнище – това на мита. Следователно, картината на политическия афиш се основава на трансфера и метонимията. Чрез трансфера обектът придобива смисъл на символ, в резултат на което се разширяват тематичните хоризонти на картината, а следователно и на възможностите на партиите да се изразят чрез нея. На едно второ, семантично, равнище картината може да поставя акценти и върху абстрактни понятия.

Когато говорим за политическия афиш, е необходимо да се спрем и на въпроса за т. нар. структурно премълчаване на рекламния логос. Както рекламата не говори за стоката, а за марката с всичките и атрибути – сигурност, щастие, успех, красота и т. н. – така и политическият афиш не говори за самата същност на изборната конфронтация, която фактически е политическа конфронтация нито за обекта и, който фактически е властта. Но щом като от политическия афиш отсъства самота политика, тогава кое е неговото съдържание? Какво биха могли да предават чрез него партиите? В съвременните общества партиите и кандидатите не излизат пред избирателите си само с определена политическа програма, но представят своеобразни условия на живот на личността, един комплекс от ежедневни постъпки и подходи, които намират израз в позициите на хората. Така политическият афиш се стреми да заличи политиката (т.е. един комплекс от проблеми и решения) в полза на определен начин на съществуване, на една социално – морална позиция. Картината на афиша е едно огледало, което показва нещо свойствено, познато, предлага на избирателя собствения му образ – ясен, увеличен, очевидно извисяващ го до модел. Така че, между анонимността на агресиването и анонимността на възприемането, политическият афиш обещава идентичността, колективността, призовава към действие.

### *6.3. Политически имидж*

Политическият имидж се развива с възприемането в политическата практика на политическия маркетинг. Преместването на акцента от борба на идеи към съревнование на образи най-точно е изразено в определението за политически маркетинг като целенасочено извеждане и демонстриране на различията в политическите идеи чрез качествата и образите на политиците и спецификата на политическите организации.

#### **6.3.1. Значение и разновидности на имиджа**

Понятието „имидж“ произхожда от латинското *imago*, свързано с *imitari* – имитира, подражава. Според определението на тълковния речник Уебстър, имиджът е изкуствена имитация или промяна на външната форма на каквото и да е обект, особено на личност. Имиджът е мислената представа за човек, стока или институция, целенасочено формиран в масовото съзнание с помощта на медиите. Той е плод на разнообразна, най-често опосредствана информация, идваща от различни източници, за реално съществуващи обекти и явления. Имиджът пренася процеса на вземането на решения (например на избирателя) върху една втора реалност, създадена от медиите.

Важността на политическия имидж идва от факта, че в кампаниите все повече внимание се обръща на личностните качества, а не на проблемите. Както казва Зелдин, „всеки е убеден, че политиците не са в състояние да се справят с големите проблеми на живота: безработица, бедност. Затова важни стават щедростта, качеството на връзката с избирателите, и точно чрез телевизията можем да си гадем сметка за капитала на симпатията към един политик“.

Най-често избирателите се интересуват от семейството, сексуалния живот и здравето на политиците. Това е защото те търсят максимум елементи, за да им позволят да оценят личността на политика (това са най-добре познатите елементи за оценка). Вкусовете на публиката и пресирането от страна на медиите с цел продажба водят до феномен – генатурализация на политическите комуникации. Качествата се изявяват публично или от кандидата, или от „трета страна“ – най-често семейството. Познаваме прословутия лозунг „Betty's husband for president“ – за Джералд Форг госта успешен, почти колкото ролята на Хилари Клинтън в определянето личността на нейния мъж.

Изграждането на образи, персонификацията на политиката е свързано основно със завоюването на частите от политическия терен, свързани с колебаещите се. Това са граждани, които не са заинтригувани от дискусията по програмите и идеите. На тях трябва да се покаже „човек“. Основните рецепти тук се състоят в дозиране на интимност, конфиденциалност и спектакъл. Например, кампанията на Жак Ширак от 1988 г. има три последователни вълни: първата с фокус личните качества и психологическите предразположения на кандидата (смелост, честност, желание); втората показва как това се изразява в действия (чува, създава, обединява). Едва при третата се появява анонса към властта (заедно ще отидем по-напред).

### ***Важност на имиджа:***

В период на политическа апатия се състезават основно не програми и партийни организации, а личности, т.е. умело създадени политически имиджи. Не може да си просто име и длъжност в кандидатска листа. Дори да си прекрасен политик, процесът на убеждаване на хората в това не е прост. За да победиш е необходимо не просто да си личност и да си познат, а да се превърнеш в мит и легенда. На изборите побеждава не човекът, а митът за конкретния човек.

Значението на политическият имидж е свързано с механизмите на политическото мнение и поведение. За Липман общественото мнение е съвкупност от опростени външни образи, които всеки от нас залага в себе си, за да опише или си представи политиката. Следователно, те са извън нашето разбиране. Това са фрагментарни визии, деформирани от идеите и предразсъдъците ни, но те съществуват и имат силно влияние. Подчинявайки се на логиката на опростяването, те събират възприятията ни и, накрая, идвайки по спонтанен начин в съзнанието ни, позволяват да различим, например кандидата от съперниците му. Това не са детайлизирани портрети, те по-скоро са шрихи на отделни черти, отбелязващи „малко неща“, които позволяват да си съставим тенденция: демократите са млади, добре облечени, амбициозни и пр.

Този процес на опростяване е едновременно и процес на оценяване – валоризация (придобиване на стойност). Според изследванията на Е. Дихтер от 1939 г. за образа и персонификацията на продукта, съвкупността на впечатления на потребителя, благоприятни или не за една марка – точни или погрешни, ясни или неясни, се комбинират в обща глобална оценка, която в крайните случаи води до това да обичаме или да мразим. Роланд Барт изследва още от края на 50-те години опитите на политиците да подобрят именно тази оценка.

Опростяващи и оценяващи, политическите имиджи са следователно ментални представи, синтезиращи по стереотипен начин доминиращи възприятия, които гражданите имат за определен кандидат или партия. Изработването на тази мозайка от впечатления е комплексно. Тя е резултат от личен опит, от слухове и медии. Сигналите, излъчени от политика или партията, се филтрират, анализират и подреждат под формата на вярвания. Следователно, те имат общо и с предходни вярвания. Затова политикът не може да избегне образа на партията, която представлява; от качества, които хората вярват че притежава и от недостатъците, които му приписват. Този имидж е в тясна връзка и с функциите, които политикът изпълнява (или ще изпълнява), зависи от функциите, които е изпълнявал, начинът му на живот, неговите жестове и физика, неговото обкръжение.

В обобщение трябва да кажем, че политическият имидж има три основни характеристики:

- той е функциониращ мит;
- той е по същество „допълнителната психологическа стойност“, която мотивира политическия избор;
- той персонафицира политиката.

### ***Видове:***

Най-често използваното разделение на политическият имидж е на корпоративен и персонален.

### ***Корпоративен политически имидж – структура, критерии, характеристики***

В политиката, под „корпоративен имидж“ се разбира образа на организация на политическа основа, идентифицираща себе си като сбор от индивиди, обединени под единно ръководство и водени от общи идеи, възгледи или определени политически функции. Такива организации са политическите партии, различните правителствени и неправителствени институции. Всяка от тях има свои специфични особености в зависимост от ролята, която изпълнява, но принципите и механизмите на изграждане техния имидж са еднотипни.

Корпоративният имидж има системен характер. Той представлява многопластово образование, сложен комплекс, който включва множе-

ство подсистеми (образи) и елементи. Всички те са взаимосвързани и си взаимодействат, като тяхната йерархизация, подреденост и значимост в най-голяма степен са съобразени и с конкретни характеристики на различните групи в публиката. Процесът по подгъждането на този вид имидж е свързан с минимизиране на рисковете пред него, които биха могли да доведат до неговото деструктуриране и обезличаване. Става дума за елементи, които трябва да се акумулират в съзнанието на публиката и от взаимодействието, на които се изгражда цялостният корпоративен имидж.

Една от основните функции на корпоративния имидж е интегративната. Тя се състои в обединяването и насочването чувствата на хиляди хора, създаването на здрава и ентусиазирана коалиция, която да подкрепя реализацията на корпоративната политика.

Корпоративният имидж може да бъде определен и като относително устойчиво множество от характеристики на една политическа институция, които са формирани от социалната среда и затова той е отражение и на нейните очаквания и изисквания.

От изключително значение за действеността на корпоративния имидж е той да носи със себе си перспективата. Корпоративният имидж не е само реалност. Той е и обещание – какви предимства ще получи публиката, какви са перспективите пред нея, ако общува и подкрепя конкретна организация. Освен всички групи функции, които има погледът в бъдещето, той задоволява една съществена човешка потребност – потребността от сигурност в един трудно предсказуем за обикновения човек свят. Всичко онова, което помага да се види перспективата, се отразява върху корпоративния имидж.

При изграждането на имиджа на политическата организация от ключово значение са специфичните характеристики на организацията. Те дават възможност да се открие разликата между нея и другите политически организации. Тази разлика се търси на полето на:

- ясно различими ценности;
- уникалност на политическите позиции;
- приемственост/новаторство;
- сила (властови ресурси);
- сигурност/предвидимост;
- политическа идентификация (с кои социални групи);
- бъдеще



Основният фокус при корпоративния имидж е върху три групи характеристики:

**Успех** (власт, професионализъм, печели битки, кой я подкрепя)  
**Личностното удовлетворение на актива**  
**Специфики на организацията**

По този начин корпоративният имидж се изгражда чрез взаимодействието на: персоналните образи на лидерите, образа на организацията и публично представените идеи и позиции.

### *Персонален политически имидж*

Имиджът на отделните политици е от изключителна важност, защото чрез него се представя не само конкретната личност. Той е съставен елемент и на корпоративния имидж на политическите партии и организации. Американският специалист Д. Бурстин сумира общите признаци на персоналния политически имидж така:

- Персоналният имидж трябва да е синтетичен, планиран, за да произведе определено впечатление с помощта на личностни характеристики, обкръжение и поведение в политиката.
- Персоналният имидж трябва да е правдоподобен, гостововерен. Той не само следва да се идентифицира с конкретната личност, но и да отговаря на изискванията на здравия разум. Сред техниките, които спомагат за това са съгъжаност в изказванията, известно подценяване, премълчаване.
- Персоналният имидж трябва да бъде ярък и конкретен. Той ще работи по-добре, ако апелира към чувствата, бързо се възприема, концентрира се на определени черти и ярко осветлява един или няколко характерни признака на личността.
- Персоналният имидж трябва да е опростен. За да се избегнат нежеланите ефекти, той трябва да е по-прост от обекта, който той представя. Най-ефективният имидж е простият и бързо запомнящ се.
- Персоналният имидж, в известна степен, трябва да е неопределен, да е разположен между чувствата и разума, между очакванията и реалността. Той следва да устоява пред непрегвиденото развитие на събитията, пред промяна във вкусовете, да съответства на желанията на различни публики.

Основната отличителна черта на персоналния имидж е публичното представяне на личности със специфични характеристики и инди-

видуалност. В този случай водеща роля има личността със своите персонални характеристики, а не идеите, които тя изповядва.

Персоналният имидж съдържа три основни групи характеристики, които се представят в различен баланс в зависимост от конкретната личност, чийто имидж гравим, както и от конкретната обстановка, в която се изгражда образа. Загължително присъстващи са характеристиките, свързани и изразяващи политическите качества на личността. Освен тях е необходимо да се представи политика като личност, с нейните морални, емоционални и прочие качества. Често е необходимо да „видим“ в образа и професионални качества, например организационни способности, управленски умения, професионална специализация.

Персоналният имидж е процес, включващ етапите на създаването на имиджа, неговото позициониране, фиксирането – публичното му представяне, и функционирането му в съзнанието на гравжаните.

### 6.3.2. Етапи на изграждането на имиджа

**Първият етап** изисква фокусирането на образа около една носеща отличителна черта, през и чрез която ще се възприема и интерпретира цялостният образ. Обикновено става дума за такива конструкции като: ръководител, командир, стопанин, звезда, баща, лидер, герой, месия и пр.

На **втория етап** образът, който сме избрали, трябва да придобие биография, т.е. да стане човек, на който можем да се доверим. Това е момента на подробно изучаване на живота и действията на политика, на избора на факти, с които ще подкрепим и илюстрираме неговите характеристики. И, най-важното, именно в този момент специалистите подготвят стратегиите за отговор при атака на изградения имидж.

**Третият етап** изисква от експертите да превърнат изградения образ, който има своята ключова специфика, има и своята биография, в легенда. Митологизацията е крайно необходима стъпка, защото избирателите се доверяват на познат и разбираем човек, но ако той не е възприет като нещо уникално, повече от всеки един от нас, ще липсва мотива да изберем него, а не себе си за политическия пост. Митологи-

зацията практически трябва да изведе политика над конкуренцията на обикновените политици и да го направи победител.

Въз основа на типовете установени нагласи в съзнанието на човек, френският изследовател Шварценберг предлага следните четири типа политици:

- Герой, който се установява като спасител на нацията – Мусолини, Хитлер, Кастро
- Простият човек-съсед, който е погобен на всеки от нас – Хелмут Кол, Хари Труман
- „Шармантният“ лидер, умеещ да развлича широка маса от избиратели – братя Кенеди, Жискаръ Д`естен
- Бащица на страната си – Айзенхауер

Психологът А. Добрович предлага типология въз основа на роли, която представлява интерес за имиджмейкърите, доколкото загава разнообразни типове зависимост:

- Роля Покровител – могъщият и властен.
- Роля Кумир – знаменит, обаятелен, ползващ се с всеобщо възторжено възхищение
- Роля Авторитет – той по-добре от всеки друг разбира какво трябва да се направи в някоя важна ситуация
- Роля Virtuoz – завладява публиката, като говори, че това, което ще свърши е невъзможното
- Роля Дявол – съчетава в себе си безграничната власт и безпределното зло.

Политическият лидер се оценява и по такива характеристики като безопасност, квалификация и динамизъм. Получилият висока оценка по силата на **безопасност** се характеризира с думи като добър, дружелюбен, приятен, честен, топлосърдечен, общителен. Негативният полюс в тази скала се съдържа в оценките за жесток, опасен, недружелюбен, неприятен, нечестен, егоистичен.

При **професионалните** характеристики онава, което вълнува избирателите е квалификация на общо ниво. Ние оценяваме положително хора, които считаме за професионалисти, опитни, умели, информирани, способни, авторитетни, умни.

**Динамичният** фактор се описва с думи като: агресивен, решителен, искрен, силен, смел, активен, енергичен, бърз.

Събрани в едно тези три характеристики – безопасност, квалификация и динамизъм – оказват силно влияние върху доверието към лидера и, съответно, формират един или друг тип имидж. Специалистите също така подчертават ролята на ирационалния фактор като визират **харизмата** на политическия лидер, когато на него му се вярва безрезервно.

Имиджовите кампании най-често преследват двойна цел. Първо, питаме се дали кандидатът има някакъв образ. Ако няма, трябва бързо да изградим такъв, но без прекалено бързана, за да избегнем риска от кръстосването: хората по-бързо запомнят негативни неща. Общественото мнение е така функциониращо, че ако твърде бързо се изгражда картина, по-лесно се забелязват недостатъците за сметка на качества. Когато Картър се кандидатира за президент, е познат едва на 3% от американците (1975 г.), почти същото е с Клинтън. В този случай имиджът се конструира във взаимоотношение с политическия контекст и качества на кандидата: младост, опитност и пр. Например в ситуация на мизерия, инфлация, корупция и липса на доверие към бразилските институции, Колор се изгражда през 1989 г. като образ на герой, защитаващ бедните срещу елита. Тази конструкция мобилизира образа на младия герой, борещ се сам срещу силните (мит за Давид и Голиат). Комуникативната сила на тази митична картина, която отпраща и към социалното въображение, създадено от културната индустрия (Рамбо, Индиана Джоунс), се отразява на широк кръг избиратели, особено силно на младите и необлагодетелстваните.

Втората цел, когато кандидатът разполага с образ, се състои в повторение или промоция на позитивни качества, гумиране на негативните качества – противникът процедурира по същия начин. Става дума да се премине от спонтанен и неясен към желан и изграден образ. Принципиите в основата на техниките за конструиране и подсилване на образа се вписват изцяло в логиката на пазара и са същите. Тръгваме от разпространени убеждения в публиката и опит да заговорим очакванията ѝ. Въпросите са от типа: Кой е способен да: управлява икономиката, защити свободите и пр. Тези имиджови анкети позволя-

ват да открием силните и слабите точки в имиджа. Например, изборите през 1981 г. Жискар и Митеран:

<b>Валери Жискар Д'Естен</b>		<b>Франсоа Митеран</b>	
<i>силни страни</i>	<i>слаби страни</i>	<i>силни страни</i>	<i>слаби страни</i>
интелигентен – 67% симпатичен – 40%	близост до хората – 26%	близост до хората – 33%	вдъхва доверие – 23% симпатичен - 25% има авторитет - 18%

След като видим тази реална картина, трябва да знаем каква картина желаем да получим, т.е. как избирателите си представят идеалния кандидат. Това е вече методиката на семантичния диференциал, която се състои в това да помолим хората да изберат качествата, които очакваме да притежава идеалният кандидат за даден пост (като вариант можем и да тестваме имена на различни политици): честност, добър оратор, опитен, млад, и пр. Сравнението между двете картини позволява да измерим дистанцията, която разделя и която става основа за действия, предназначени да ограничат „обезглавяването на личността“. Става дума да се приближи възприетият профил на кандидата към субективно желаня профил. Така, анализът на образа на Никсън през 1968 г. показва, че той е възприеман като „блестящ“ и „умел“, но малко симпатичен. Буш – специалист, но го наричат „вечният втори“.

Има две основни рецепти. Първата се опитва да промени недостатъците на кандидата в качества и обратното за противника му. Втората се интересува от самия имидж. Така например Бонгран предпочита да гумира, като настоява на силно качество „нов“: „Нов политик, Франция в напредък“, опитва да промени негатива в позитив. По същия начин Картър, след скандала Уотъргейт, експлоатира темата „нов, не носещ отговорност“, обикновен човек. Сегела постъпва по същия начин като се опитва да гумира „човек от миналото“ за Митеран чрез противопоставяне – умен, реалист, близък до обикновения човек.

При втората техника най-важното е „опаковката“ – съблазняване на публиката, това е залагане на чара и харизмата: прическа, тегло, външен вид, тен, усмивка и пр. Оттук цяла традиция в обеди с обикновени хора, специално внимание на графика и пр.

### *Позициониране*

Позиционирането е разполагането на кандидата за политически пост сред останалите претенденти за същия пост. В процеса на позициониране трябва да дадем отговор на два основни въпроса: за кого е предназначен имиджът и защо хората ще бъдат заинтересовани да изберат точно този кандидат.

Тук на преден план излизат предпочитанията на избирателите. Затова идеалният образ, който сме възприели в основния типаж на имиджа, трябва да стане разбираем и близък до нуждите и нагласите на хората.

Позиционирането практически може да се представи като последователност от три действия: **трансформация, подмяна и превод**. В резултат на това, създаденият образ попада в най-голяма степен на ефективност в очите на потребителя. Ето и кратко описание на всеки един от тези три етапа:

- Трансформация – ние свеждаме характеристиките на обекта само до тези, които са интересни на аудиторията, т.е. само необходимите качества присъстват в публичното пространство. Особено важен момент на този етап е определянето на гледната точка на публиката, към която ще насочваме посланията. Или с други думи казано, това е процес на подбор.
- Подмяна – ние наблягаме на необходимите характеристики и напълно пренебрегваме онези, които се явяват маловажни от гледна точка на аудиторията. Изобщо не се занимаваме с тях, доколкото ни е все едно дали възможният опонент би спекулирал с това. Например, когато англичаните правят реформа в средното образование, стандартизирайки набора от изучавани предмети, те го обосновават не с нивото на интелигентност на учениците, а утвърждават мнението, че след това випускниците по-лесно ще си намерят работа.
- Превод – за да придобием допълнителна тежест на посланията е необходимо да поднесем предложения набор от характеристики във вид, подходящ за различните канали на комуникация, например как да го предадем визуално, с какви действия, жестове и др.

Така, ако един кандидат е позициониран като реформатор, то следва образът му да се асоциира с настоящето на страната. Ако е позициониран като герой, асоциациите по-скоро ни отвеждат към бъдещето. Често лидерите се позиционират като продължители на опреде-

лена политическа традиция. За България такъв желан образ на асоциация е Стамболов.

При позиционирането много често се използва термина „unique selling proposition“, който се дефинира като особена комбинация от съставки, която прави дадения обект единствен и неповторим. Именно това е успешната рецепта за създаването на добрия имидж – да се намерят тези характеристики, които правят образа на политическия лидер опростен и същевременно уникален, достатъчно ясно разграничим от другите политически субекти.

За да се постигне ефективност при позиционирането е необходимо да изпълним три условия:

- Да изградим точен образ на бъдещето, което ще настъпи, ако дадем своя глас за дадения политик.
- Да постигнем уникалност на собственото политическо предложение, което ясно трябва да се разграничава от предложенията на опонентите.
- Предложението да бъде силно и атрактивно.

Не бива да забравяме, че позиционирането изисква постоянно отчитане на имиджите на политическите опоненти. Необходимо е не само да сме различни от тях, но и да поддържаме създадената дистанция и уникалност по отношение на всяка тяхна позиция.

Когато имаме работа с изграждане и поддържане на имидж, обикновено си представяме, че основният акцент пада върху самия политик. На практика позиционирането трябва да измести акцента върху избирателите, т.е. върху слушателите и зрителите. Защото на този етап най-важното не е в **какво** вярват избирателите, а **защо** те вярват в това. Само така е възможно да предадем успешно конкретна политика чрез имиджа на един политик.

Като цяло, позиционирането следва да се тълкува като създаване на среда, благоприятна за лидера. Съхранявайки политика, започваме да видоизменяме средата, за да създадем благоприятни условия за неговото функциониране. Тук особено полезни могат да бъдат идеите на Пиер Бурдьо. Той предлага десет групи действия, които са необходими за постигане на ефективно позициониране на имиджа.

Първата група се характеризира със стремежа към дистинктивните различия, които отличават дадения политик от другите. Това означава създаване на „индивидуален букет от характеристики“, който пренася политическия лидер в един свят, изграден в представите на неговите потенциални избиратели и поддръжници.

Във втората група се извършва подчертаване на личностните характеристики, които семиотично могат да се представят като вместване на лидера в понятието „свой“ и разграничавайки го от понятието „чужд“. Сложността на този процес се състои в това, че политическият лидер реално не се вижда, а е достъпен само чрез средствата на масовата комуникация. Използват се всякакви препратки, които са максимално прости и разбираеми за мнозинството. Като пример можем да посочим подчертаването на семейните характеристики на политика, на неговите гостатъчно ясни победенчески реакции в различни ситуации, в това число и „домашни“. Всичко това спомага за трансформирането на лидера като част от семейния кръг, преодолявайки филтъра „неоверие към чуждия“.

Чрез действията, включени в третата група, се представя политика в знаковото победение на лидера, откроявайки онези характеристики, които съответстват на тази идеализация. И това е модел, в който ние възприемаме лидера като символ, а не като реална личност. Тук е необходим подбор от характеристики, за които е известно, че в паметта на аудиторията те се свързват с понятието лидерство. Символизацията се състои в това, че имиджмейкърите работят с идеализации, принципно извеждащи на първо място гостатъчно ограничен набор от характеристики с различно съдържание. Например ние възприемаме лидера като компетентен, професионален и строг ръководител и задачата на кампанията е да изпълни тези изисквания с конкретна реализация.

Четвъртата група включва действия, чрез които се извършва вписването на политическия лидер в семиотичния модел на вече реализирания лидер (от типа „Сталин като продължител делото на Ленин“). В основата си това е „привързването“ на днешния политик към символизирания политически лидери от миналото. Тази връзка минало – настояще е много силна, но в някои случаи се налагат отклонения от тази линия, което поражда известни трудности. Например е трудно да си представим Джон Мейджър като продължител на политиката на М. Тачър, но специалистите в неговия екип успешно наложиха образа на продължител на политиката на Консервативната партия.

В петата група се извършва вписването на политическия лидер в модела на победение на актьора, но отчитайки сложността на този модел, съотнесен към политиката. Но не заради еднотипните реакции, която очакваме от неговите действия (развесели, увлече, заинте-



ресова и т.н.), а поради факта, че политикът е поставен в по-различна ситуация доколкото той общува не с няколко слушатели, а с масовата аудитория.

В шестата група се отчита възможността за използване на различни канали на възприятие, основен от които е визуалният, и необходимостта да се уточнят различията между тях, доколкото често допускана грешка е да не се отдели достатъчно внимание на разликата между визуалния и вербалния например. Централното място, заемано от визуалния канал, се дължи на факта, че основният масив от информация ние получаваме именно чрез него. И не сме в състояние да приложим цензура с такава прецизност, каквато използваме при вербалния. Неконтролируемостта на този канал се явява като един вид семиотична слабост, освен в случаите, когато го контролираме – тогава той придобива още по-голяма символна стойност.

Седмата група от действия акцентира върху активното използване на допълнителната символика, асоциирана с политическия лидер. Тук се включват паради, събрания, гори и места за изказвания и почивка. Лидерът е винаги на високо и винаги се стреми да се обгради с атрибутите на властта, като например политик на фона на националното знаме.

Осмата група включва действия по активното управление на процеса на масовата комуникация, пускане в обръщение на едни или други съобщения, реакция на различни мнения. Доколкото това е вербален поток, можем да го причислим към процесите на символизация. И тя се съотнася не към отделния текст, а към цялостния информационен поток. Практически примери за това са свойствени за реалната работа на ПР – управление на бъдещи събития, подготовка на очакванията на населението. И тази дейност не е свързана толкова с реални събития, колкото със символни, базирани на изходната позиция какъв интерес ще представляват те за масмедииите.

Деветата група обхваща борбата с автономните, неблагоприятни потоци на информация, основно функциониращи под вида на слухове. Тези комуникативни единици също се подчиняват на явни семиотични закономерности.

В последната, но не по значение, десета група се обръща внимание на твърде автономни сфери като цялостен външен вид, облекло, прическа, поглед и т.н.

### ***Фиксацията***

Фиксацията на имиджа се постига чрез публично представяне на елементи от биографията на кандидата (чрез тях се постига конкретност на идеалния типаж, който е в основата на политическия имидж) и политическите му тези и послания.

В биографията се включват:

#### Най-общи първични данни като:

времето на живеене в конкретното населено място; възраст и произход на родителите; брой деца, брой бракове; вероизповедание, националност, образование и място на получаване; професия, местоработата, делова репутация; финансово положение, отношение с данъчните, дългове; членство в политически партии и организации, политически симпатии; съдимост, съдебни дела, подозрения в някакви/каквито и да е машинации; награди, степени, звания.

#### Допълнителна информация:

връзки с органите на властта; връзки с бизнес кръговете; връзки със синдикалните организации; връзки с религиозни организации; връзки с партийни структури; връзки със „сивата“ икономика; обвързаност с основните действащи лица в кампанията; връзки с местни лидери на мнение.

#### Лични данни:

външност и умение да я използва; характер и темперамент, внушаемост; ораторски способности; аналитични способности; организационни способности и умение бързо да взема решение; агресивност, избухливост и други емоционални състояния; комуникативност; отношение към парите.

#### Минал политически опит:

изборни длъжности, опит в администрацията, политическа популярност и рейтинг от изследвания; резултати от участие в гласуване и избори; политическа дисциплинираност и лобиране (ако има за кого и как); публични изяви (публикации, стенограми, видеозаписи); отношения със собственици и ръководители на медии; изпълнение на дадени обещания (особено към избиратели).

#### Участие в предизборни кампании:

в какво качество е участвал; процент събрани гласове и разпределение; изразходвани средства в кампания/и; използвана в кампанията методика (на реклама, на водене на битката); използван в кампанията

имидж (била ли е битката реална? Ако се е залагало на загубата, то каква реална цел се е преследвала?); тези от преходната кампания.

Тази информация, заедно с информацията от анкетата за образа служи за определяне на силните и слаби пунктове на кандидата – в случая относно неговата биография. Необходимо е да разделим нещата на:

- публични, които широко ще се популяризират;
- тайни, известни само на покровителите.

По принцип публичните биографични факти трябва да признаят част от вече съществуващия образ (не можем да убедим публиката, че кандидатът е висок блондин, ако е нисък брюнет). Но образът може да се модифицира с помощта на биографичните данни или с помощта на интерпретацията им. Тайните елементи от биографията служат за подготовка на стратегии за отразяване на атаки към кандидата и са в основата на барьерния и кризисен PR.

Днес се съревновават образи, а не програми. Затова повечето публични изяви трябва да засягат образа, а не програмата. Целта на групите за подкрепа е да „слепят образа“ на кандидата. Обществото иска хора, способни на решителни постъпки. Естествено, тези постъпки винаги трябва да се представят като направени в интерес на народа.

Необходимо е да се изчислява всяка стъпка и всяка проява, да се изгражда последователно образа, за да не възникне вътрешно напрежение в него. Негопустимо е в хода на кампанията сериозно променяне на имиджа.

Първоначално имиджът се фиксира в два важни документа: обръщение и биография.

В биографията огромно значение има работата и длъжността – това нещо като етикет на човека, който е определящ за избора на значима част от избирателите. Важно е образа, който фиксирате и ще развивате, да е понятен и желан от избирателите.

Много е трудно с имидж на кандидат, който е бил на власт, но с нищо не се е отличил. Защото при позиционирането на имиджа е важно да се покаже авторитета на кандидата – той е пръв сред себепогодните. Затова в началния етап лекарят мотивира лекарите, учителят – учителите и пр.

След позиционирането на имиджа следва фиксиране и тук е важно стереотипният типаж да се развие, детайлизира, да обрасне с легенда. В този процес постепенно се загубват професионалните черти, към

действията се включват хора, които не принадлежат към професионалния кръг и застават зад човешките, а не професионалните качества. Така се постига необходимата масовост.

### ***Комплексен модел на имиджовата кампания***

Имидж-кампанията можем да представим още като четиристепенен модел, отразяващ разнородните нужди и прилежащите към тях необходими операции за създаването на желания образ:

- Дефиниране изискванията на аудиторията. Всяка задача трябва да се основава на един или група сегмент от аудиторията, която има свои специфични разбираня за добро и лошо. Точната формулировка и анализ на тези потребности се явяват като необходими елементи на този етап, тъй като той определя ефективността на започнатата кампания.
- Определяне на силните и слаби страни на политическия лидер. Тук следва да се представят не само позитивните характеристики, но трябва да се знаят и негативните, доколкото именно това звено ще бъде най-уязвимо и използвано от противника.
- Конструирание на образни и поведенчески характеристики на обекта, съобразявайки се с желанията на аудиторията. По времето на този процес, практиката, че работата по „прикриването“ на слабите страни, е не толкова ефективна, отколкото старанието да се усилят положителните характеристики.
- Трансформиране желаните характеристики на политическия лидер пог вербална, визуална и събитийна форма. Основанията за това лежат във факта, че визуалните и събитийни съобщения в по-голяма степен се оценяват достоверно от аудиторията. Това е основният етап е изграждането на образа. Отчитайки определената инертност и консерватизъм на масовото съзнание, което не позволява резки изменения и стараещо се да се задържи върху вече създадения образ, от първостепенна важност е неговият изходен вариант. Съотношението на тези варианти условно може да се представи в своеобразен триъгълник на имиджа. При това, на всеки ъгъл на този триъгълник съответства на различна гледна точка. Идеалният образ съответства на идеалната представа на аудиторията за генутат, президент и т.н. Реалният – съответства на лидера с неговите положителни и отрицателни характеристики. А създаденият образ се съотнася към гледната точка на масовото съзнание след проведената имидж кампания.

Като правило кандигатите са склонни да преувеличават своята популярност. И това се отнася както за „ветераните“ в политиката, така и за новите. Обикновено данните от изследванията по време на кампания нанасят психологически травми. Затова първото, което трябва да разбере кандигатът е, че на изборите трябва да се действа така, като че ли победата ще трябва да се изтръгне „със зъби и нокти“, т.е. победата е невъзможна без известно насилие над себе си и без относителна жертвоготовност.

Това е особено важно за кандигатите от партията, която е на власт, които традиционно преувеличават както своята популярност, така и своите възможности по отношение управлението. Има случаи, когато кампанията трябва да се води „без кандигата“ – това изисква повече усилия от щаба, но е възможно. Но и в този случай кандигатът се нуждае от имидж, който самостоятелно ще работи за победата в медиите и рекламата.

Второто, което кандигатът трябва да знае е, че задължително е необходим професионален подход към всяка политическа кампания. Лошо е когато професионалистите са против вас, защото една малка група професионалисти могат да обърнат кампанията, да превърнат признат лидер в аутсайдер, както и да направят никому неизвестен човек лидер на общественото мнение. Главни техни ресурси са опитът, времето и парите. Не трябва да преувеличаваме възможностите на консултантите – и за тях е невъзможно да спечелят провалена на стратегическо равнище кампания.

### **ИЗВОДИ:**

1. Имиджът на кандигата включва най-силните страни на неговата личност и онези очаквания, които той предизвиква у избирателите.
2. Длъжността му също е част от имиджа и понякога се налага коригирането ѝ и обяснението ѝ.
3. Имиджът се готви на предварителен етап, галеч преди кампанията.
4. Първата поява на имиджа трябва да е максимално ефективна, да съдържа няколко елемента, които да впечатлят/шокират избирателя. Шокът ще отмине, но образът ще остане в паметта.

Често силното влизане спестява средства за по-нататъшното развитие на образа.

5. Имиджът се изгражда постепенно, изпълва се с човешко съдържание, налагат се върху първоначалната структура допълнителни черти; последователно, в разките на цялата кампания, се налагат нови силни страни от биографията, характера, личността.
6. Седмица преди гласуването имиджът трябва да е цялостен и финализиран.
7. По време на кампанията на кандидата е необходима подкрепата на семейството. Семейните проблеми (ако има такива) трябва да се скрият от обществеността. Но хората още не са склонни да приемат прякото участие на семейството в кампанията. Затова със семейството си кандидатът може да: посещава мероприятия, но не и срещи с избирателите. То не пътува с него и в обиколките.
8. При фиксацията на имижда е важно да се показва авторитетността на кандидата. Той е пръв сред себепогодни.
9. С развитието на кампанията образът постепенно губи професионалните характеристики и към мотивирането се включват хора, които подкрепят заради човешките качества.
10. Политикът постоянно трябва да мисли за своя имидж, да го усъвършенства и усилва.

## 7. ПОЛИТИЧЕСКИ РЕЧИ И ДЕБАТИ

### 7.1. Политическата реч

Още Перикъл е твърдял, че който има идеи, а не може да ги изложи ясно и разбираемо, все едно, че не е имал и самите идеи.

Изкуството на политическата реч е едно от най-необходимите умения за добрия политик. За да можете да печелите влияние и подкрепа са нужни както ефективност на действието, сила на аргументите, така и изкусността на политическото слово.

В политическата дейност публичното слово е ежедневие – в парламента, в политическите организации, в срещи с граждани, по различни поводи.

В напрегнати периоди като по време на предизборни кампании често политиците произнасят по няколко речи на ден. Кенеди, един от големите политически оратори на нашето време, например само за три месеца след номинирането му за кандидат-президент през 1960 г. е произнесъл 592 речи и изявления, които по-късно са отпечатани на 1440 страници.

*„Много хора са прекалено добре възпитани, за да не говорят с пълна уста, но не се притесняват да говорят с празна глава.“*

*Оскар Уайлд*

Този цитат-предупреждение на големия английски писател ни подсказва, че умението да говорим добре пред публика, в т.ч. в политиката, не е нещо, което ни е дадено от природата.

Подготовката и произнасянето на една политическа реч е сложен процес, който изисква значителни усилия на духа и тялото.

Всеки, който мисли, че поради умението си да се изразява свободно може да излезе на трибуната без подготовка, ще сгреша. Липсата на предварителна подготовка най-често води до бърливост и до безсъдържателни излияния.

Всички политици, които се отнасят сериозно към професията и призванието си, винаги са готвили особено грижливо своите речи, макар и често да са ги произнасяли напълно свободно.

Джозеф Чембърлейн, един от най-гобрите британски политически оратори, по този повод пише:

„Непросветената публика мисли, че ние изливаме мислите си спонтанно – без подготовка и без усилие. Всъщност е точно обратното и аз не познавам друга работа, която по своята интензивност и възгъбяване да е сравнима с подготовката на една реч.“

### ***Няколко примера:***

**Теодор Рузвелт** е събирал целия материал, свързан с темата, неколкостранно го е прерочитал, съветвал се е до момента, докато се почувства сигурен в преценката си. След това, заобиколен от бележките си, бързо е диктувал в своя стил, коригирал е ръкописа, диктувал е наново и го е четял пред приятели, търсейки мнение не за съдържанието, а за формата на речта. След всичко това той е произнасял речите си напълно свободно. „Никога не съм постигнал каквото и да е без тежък труд, без непрекъснато трениране на своята оценка и без грижливо планиране“.

**Абрахам Линкълн** също дълго е готвил своите речи, като си е записвал мисли и идеи на каквото му попадне и след това го е слагал в цилиндър. Прочутата му реч от Гетинсбърг – десет изречения, които влязоха в американската и световна история – е готвена две седмици и е многократно променяна до последния момент.

Съветниците на **Джон Кенеди** твърдят, че няма реч, която той да не е прегледал и редактирал преди да я произнесе.

## **7.1.1. Подготовка на политическата реч**

За да е убедителна една политическа реч са необходими редица предпоставки. Преди всичко още преди началото на подготовката на словото трябва да има яснота поне по четири въпроса:

1. Целта, която преследвате с произнасянето на дадена реч (***Защо говоря?***)
2. Темата, по която ще говорите (***Какво искам да кажа?***)
3. Слушателите, пред които ще произнесете речта



***(Пред кого говоря?)***

4. Собственото ви мотивация и отношението ви към първите три въпроса.

***Целта***

Един от най-важните предварителни въпроси, които трябва да решим при подготовката на гадена политическа реч, е какво искаме да постигнем с нея.

Една и съща тема на речта може да служи на различни цели. Възможностите са няколко:

Една възможна цел е по-скоро **да информираме** слушателите – за политическа позиция, за оценка на събитие и пр.

Към групата изказвания, които имат за цел да информират, принадлежат докладите, изказванията и лекциите. Главната цел на тези речи е да съобщят на слушателите определени сведения или знания. Специфично за тях е, че те са насочени към разума на слушателите, а не към техните чувства. За съдържателна основа на такъв род изказвания може да послужи старата римска схема: „Какво, защо, по какъв начин?“.

Друга възможна цел е **да убедим слушателите** в нещо, което почти винаги е цел на политическите речи.

Речта, чиято цел е да убеди слушателите, цели също така да ги подтикне към определена насока на дейност, към промяна на мненията и нагласите им. Този род изказвания обикновено са насочени и към разума, и към чувствата.

Третата възможна цел е **да подтикнем слушателите към определени действия** – също характерен елемент на целта именно на политическите речи.

Най-трудното е да се подтикнат слушателите към някакво действие. В историята има много примери за разпалване чрез политическото слово на желание за действие – включване във война, избухване на революция, масово гласуване и пр.

В зависимост от конкретния случай, ако е подходящо, трябва да осигурим възможност на слушателите да извършат действието непосредствено след речта – попълване на декларации, гласуване на решение и т.н. Желанието да се действа обикновено намалява след като мине време и се изтрие впечатлението от политическите речи и призови.

***Темата***

Макар и често темата да е ясна предварително, при всички случаи трябва да помислим, можем ли да я конкретизираме с оглед на целта ни, слушателите и конкретната ситуация.

Загължителните параметри, по-които трябва да сме наясно са:

- точна формулировка на темата,
- кои главни проблеми и аспекти трябва да се засегнат,
- какви материали ще са нужни,
- какво знаят слушателите по темата,
- какви оценки преобладават сред публиката по темата и пр.

### ***Слушателите***

Една от най-важните предпоставки за успех на оратора е винаги да има предвид слушателите и да се поставя в тяхното положение. Ако не сме убедили слушателите в края на речта си, значи от нея не е имало никаква полза.

При всяка политическа реч участват и слушателите. Те слушат. Те реагират по определен начин. Добрият оратор не само постоянно наблюдава промените и реакциите и ги взема предвид, но готви речта си с оглед на очакваната публика.

### ***Запомнете:***

***Политическата реч винаги е своеобразен ДИАЛОГ,  
а не монолог.***

Недостатъчната предварителна информация за публиката може да ви донесе големи неприятности.

Изискванията към оратора могат да бъдат твърде различни от гледна точка на състава на слушателите. Едно е например, когато говорите пред симпатизанти, друго е когато публиката е настроена позрително към вас. Едно е, когато публиката се състои от хора, които имат определени знания по темата, друго е, когато те са само повърхностно информирани. Едно е, когато публиката се състои предимно от млади хора, друго е, когато доминират възрастните.

Затова е загължително навреме да се информирате за състава на слушателите, да разкриете техните очаквания и да се съобразите с тях в своето изложение.

В хода на подготовката на речта трябва също да прецените какви общи неща имате със слушателите, какви проблеми и трудности ги занимават.

При предварителната подготовка трябва да се съобразите и със средата, при която се произнася речта. Тя също влияе на слушателите. Избягвайте по възможност неблагоприятната среда – когато слушателите са малко за залата и са разпръснати из полупразно помеще-

ние; когато залата е неуютна, студена, шумна, с лоша акустика; когато ораторът стои на неудобно място, така че слушателите не го виждат добре.

Благоприятно за успеха на речта ви е, когато слушателите седят един до друг и лесно си влияят взаимно при реагирането на думите на оратора; когато залата е хубава, спокойна, с добра акустика, когато мястото на оратора е видно.

Германският експерт Петер Ебелинг съветва при предварителния анализ на слушателите да се има предвид следното:

- Как е формирана публиката?
- Какви основни познания могат да се очакват от нея?
- Какво е моментното и какво е желаното ѝ състояние?
- Каква е нагласата към речта?
- Какво може да е отношението към оратора?
- Кои са специалните интереси?
- С кои особени трудности трябва да се съобразим?
- Каква е възрастовата структура?
- Каква е общата представа на слушателите за темата?
- Какви основни проблеми имат слушателите?
- Какви са очакванията на слушателите?
- Как слушателите ще използват предложеното им в практиката?
- Отговаря ли речта на нивото на слушателите?
- По-емоционално или по-рационално са настроени слушателите?
- Какви специфични желания можем да изпълним?
- Присъстват ли специалисти?

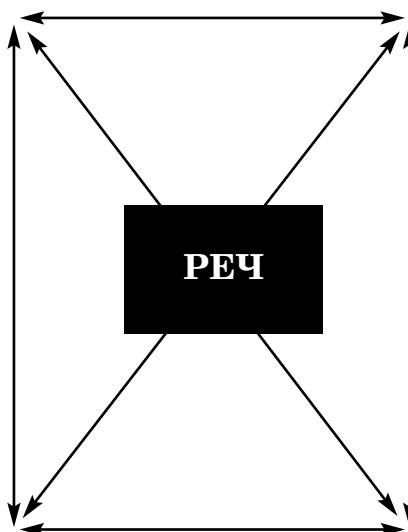
В заключение, преди да пристъпите към конкретната подготовка на речта, погледнете още веднъж схемата по-году, за да не отиде трудът ви напразно.

Какво съдържание  
съответства най-добре  
на концепцията Ви?  
Постигате ли с  
аргументите целта си?

## ТЕМА

Какво Ви интересува по  
тази тема?  
Колко добре познавате  
материята?

Споделяте ли това,  
което искате да  
постигнете?  
Как се чувствате при  
мисълта за целите?



## ЦЕЛ

Имат ли слушателите  
същата цел като Вас?  
Колко още е нужно, за да  
ги убедите?

Доколко слушателите са  
запознати с темата?  
Какво интересува  
слушателите по  
Вашата тема?

## АЗ

Познавате ли  
слушателите?  
Как искате да  
въздействате на  
слушателите?

## СЛУШАТЕЛИ

### *План на речта*

Дори и най-опитният оратор не може да мине без предварително подготвен план на своята реч. Липсата на ясна и логична структура веднага се забелязва от слушателите.

За да изготвите точен план трябва предварително да знаете с колко време разполагате. Добре е във вашия план да фигурира хронологичното разпределение на речта – времетраенето на отделните нейни части -за да можете при произнасянето да следите времето и да се контролирате.

Преди да подготвите самата реч, е нужно да имате план за подготовка на речта си, който да включва следните пет стъпки:

1. Точно название на темата
2. Цел на речта
3. Излагане на всички въпроси, които могат да имат слушателите по съответната тема
4. Нахвърляне на кратки отговори на тези въпроси
5. Връщане на тази основа към поставената задача и повторното ѝ осмисляне

Преди да се насочим към някои по-конкретни въпроси на изготвянето на политическата реч, е нужно да си отговорим поне на два по-обща въпроса.

Единият от тях е, трябва ли да имаме ли предварителен ръкопис на речта и ако да, в какъв вид да е той.

Вторият е, колко време трябва да говорим.

### ***Писана или неписана реч?***

На този въпрос трудно може да се намери един единствен верен отговор. Начинът на подготовка зависи от редица фактори: от опита, който имаме в това отношение, от типа реч, от слушателите.

По принцип съществуват четири ясно очертани възможности:

1. Да се напише пълният текст на речта и след това да се прочете пред слушателите
2. Да се напише цялата реч, да се прочете от автора няколкократно предварително и при произнасянето да се говори свободно, като при нужда се поглежда текста.
3. Да се подготвят само бележки
4. Да се говори без какъвто и да било предварително подготвен писмен материал.

Между двете крайности – да четем предварително написана реч или да се оставим изцяло на инерцията на красноречието си – всеки трябва да намери своето присъщо място.

По принцип първата възможност не е за препоръчване. В политиката – не само там, но особено там – четенето на речта отслабва в огромна степен нейното въздействие. По изключение може да се чете при редки случаи – главно при дипломатически и държавнически речи, където всяка дума е важна и често се прави предварителен превод на чужди езици, както и при обширни политически доклади и лекции.

**Добрият политик говори свободно.**

Слушателите трябва да останат с впечатлението, че им говори човек, който знае какво иска, и знае, как трябва да ни го каже. А не някой, който може да чете особено добре.

Това означава, че той изговаря своя текст, който преди това е сериозно обмислен (или пък написан), или напълно без да го ползва, или на основата на кратки бележки, съдържащи основната структура на текста (което е за препоръчване за по-неопитни оратори).

Особено важно е да се знае, че колкото по-голяма е илюзията, че речта се ражда спонтанно, с минимална автоцензура, толкова по-силно е нейното психологическо въздействие.

Съветът на **Курт Тухолски** е: „Ясна разстановка в главата и колкото може по-малко на хартия“

Същевременно и свободно произнесената реч изисква своята подготовка.

**Курт Шумахер**, безспорният лидер на германската социалдемократия след войната, грижливо е готвил всяка своя реч и не е разчитал на случайни проблясъци на трибуната. Негови съратници разказват, че винаги пред него е имало ръкопис, но никога не е четял от него.

**Джон Кенеди**, който също много внимателно е подготвял речите си, е използвал писания текст само като осигуровка и като наличен ориентир.

Друг аргумент срещу пълен писмен текст при подготовка на речта е обстоятелството, че между устната и писмената реч съществува голяма разлика. Често дълго аплодирана прочувствена реч предизвиква по-скоро насмешка, когато се появи на хартия. И обратно, речи, които се четат с удоволствие, изобщо не са впечатлили публиката, която ги е слушала.

Типичен пример на брилянтна логика и стилистика на подготвените речи, но на неспособност за поднасянето им пред публика е рогоначалникът на бринаският консерватизъм Едмънд Бърк. В английския парламент той дори е получил прозвището „обедният звънец“, тъй като всички напускали залата, щом той тръгнал към трибуната. Това обаче не им е пречело по-късно внимателно да четат, изучават и цитират речите му. Например най-прочутата реч на Едмънд Бърк за свободата, цитирана безброй пъти, не е направила никакво впечатление при произнасянето ѝ в парламента и дори и тези, които по-късно непрекъснато са се позовавали на нея, са излезли от скука в кулоарите.

Важен аргумент също така е, че ако четете пред публика, няма да можете да следите какво става в залата и своевременно да реагирате на промени в аудиторията.

Четвъртата възможност – пълната импровизация – също не е за препоръчване. Дори и най-опитният оратор не трябва да изпада в прекалена самоувереност, защото тя може да му направи лоша шега. Разбира се, понякога в политиката се налагат и погобен рог изказвания – при неочаквани поводи, когато няма време за подготовка, при по-маловажни изказвания и др. Но и тогава е по-добре да има някаква предварителна подготовка.

За препоръчване са вторият и третият вариант. А кой от тях ще се избере, зависи преди всичко от опитността на оратора, от целта и вида на речта, от конкретния случай.

За начинаещия оратор по-добре изглежда да си подготви пълния текст на своето изказване, да запамети съдържанието му, да говори свободно, като само от време на време използва подготвения текст. Това обаче трябва да е само междинен вариант. Като се тръгне от втория вариант, постепенно би трябвало да се стигне до третия вариант, който е най-често използван и е най-вече за препоръчване.

За по-неопитните оратори вторият вариант е за препоръчване и поради самия факт, че произнасянето на една политическа реч е комплексен процес, в който са включени не само съдържанието на речта, но и начина на произнасянето ѝ, поведението пред публиката и т.н.

Между втория и третия вариант е възможна и компромисна комбинация – да се подготвят в пълен текст по-важните части на речта, а по-маловажните – само с бележки.

За мнозина политици най-добрият вариант вероятно е по средата – използване не на готов написан текст, а на записки, които съдържат основната структура на речта и нейните най-важни моменти.

Добре е части от вашите записки да са в пълен текст. Това ще ви спести конфузии. Този съвет се отнася с особена сила за увода и заключението.

Увод	пълен текст
Основна част	тезис
Водещи идеи	пълен текст
Заключение	пълен текст

## Колко време да говорим?

***„Началото на Вашата реч вече го забравихме, средата я пропуснахме и само краят ни зарадва“.***

Този подигравателен отговор на спартанците по отношение на изморително дългата реч на пратеник от Самос трябва да служи като предупреждение на всеки, който се изкушава да прекалява с красноречието си.

Известен е случай от британския парламент, когато премиерът слушал дълга реч със затворени очи и когато засегнатият оратор отбелязал, че уважаваният премиер изглежда е заспал, отговорът бил: „Щеше ми се да съм.“

Или пък язвителната забележка на Чърчил по отношение на министър-председателя Макдоналд: „Всички знаем, че няма груг с такава гарба да вкара най-голямото количество гуми в най-малкото количество мисли.“

Няколко американски президента са обичали да се позовават на следната история: След събрание съпругата на един фермер го разпитва, колко дълго е говорил ораторът. „Два часа“, отговорил фермерът. „А за какво говори?“, „Това не го каза.“

Често оратори започват с гумите, че ще говорят кратко, след което следват няколко часови речи. Така е правил впрочем Оливър Кромвел. Подобна практика в съвременното общество обаче не е за препоръчване.

Опитът е показал, че ако гадена реч надхвърля времето от 20 – 30 минути, тя в голяма степен преминава край ушите на слушателя. Участието в дискусия не трябва да надхвърля 5 – 10 минути.

Обикновено първите петнадесет минути са времето, когато практически всички са склонни и способни да слушат внимателно. След това постепенно вниманието отслабва и след 30 минути вече половината са се изключили от слушането.

Наистина вниманието и мотивацията на всеки слушател са различни и трудно може да се дават общи препоръки. При всички случаи обаче трябва да се стремите да говорите по възможност кратко.

На Марк Твен дължим следната „рецепта“: След като речта на мисионерска сбирка с цел събиране на гарения продължавала половин час, писателят бил готов да гари 50 цента, след още четвърт час свалил сумата до 25 цента, а след като минал час решил да не дава нищо. Когато най-накрая след час и половина речта приключила, той взел от събраните пари един долар, за да компенсира загубеното си време.

Бразилските индианци от Мато Гросо са използвали още по-ради-



кално правило: Ораторите трябва да говорят като стоят на един крак. Щом другият крак докосне земята, те трябва да приключат речта си.

Волтер има изказване, че тайната да бъдеш скучен е в желанието да кажеш всичко, каквото знаеш.

**Правило:** *Да се махне всичко, което не се вписва в прегледния ход на мислите, колкото и красиво да е то; всичко, което е неразбираемо или трудно смислаемо за слушателите. Не трябва да сме снизходителни към своите любими мисли. Ораторът говори не на себе си, а на другите.*

Или както се е изразил един прочут европейски професор от миналото: „Една добра реч трябва да отговаря на три условия:

Първо. Трябва да има какво да се каже;

Второ. То да се каже;

Трето. Веднага след казването му да се **спре**.“

Когато готвите речта си, имайте предвид, че текст от една стандартна машинописна страница се произнася за около 3 минути.

## 7.1.2. Структура на политическата реч

### *Общи правила*

За да е убедителна и въздействаща, една политическа реч трябва преди всичко да е добре структурирана.

Още древните римляни са ни оставили разгърнати правила за изграждането на една добра реч. Тя трябва да съдържа следните части:

*exordium* -уводни бележки, излагащи темата на речта; *expositio* – определяне и изясняване на темата, установяване на съдържанието и важността на основните проблеми; *causa* – логически изводи, потвърждаващи правилността на твърдението, преки доказателства за изводите; *contrarium* – опровергаване на възгледите на противника; *simile* – подобни явления в други области на доказателствата, на аналогията; *exemplum* – примери от историята на всекидневния живот, доказателства на индукцията; *testimonium* – изказвания на прославени мъже, пословици, доказателства чрез авторитети; *conclusio* – обобщения, изводи, заключение.

В нашата съвременност структурата и на политическата реч се гради в по-агрегирани части.

Може да не звучи достатъчно авторитетно, но това, което всички знаят още от училище за трите основни части на едно съчинение, е подходящо и за политическата реч. Практиката показва, че е най-добре тя да е изградена в тези три традиционни части със съответната продължителност във времето:

подготвителна (уводна) част (А)	15% от общото време
основна част (съдържание) (Б)	75%
заключение (В)	10%

Този най-общ ориентир трябва да се прилага от гледна точка на целта на речта и на слушателите.

Може да предпочетем безстрастната реч (доклад), в която изреждаме и подреждаме фактите и оставяме изводите на дискусията и на мнението на отделния слушател. Ако целта на речта ни е да убеждаваме и да водим, да разтърсим слушателя, речта трябва да има острие, да завърши с призив, който е еднозначен и мобилизиращ.

При подобни речи често се стъпва на принципите на чисто търговската реклама. Известна в това отношение е например използваната най-напред в търговския маркетинг формула AIDA:

Attention (Внимание)	<b>Част А</b>
Interesting (Възбуждане на интереса)	<b>Част Б</b>
Desire (Желание)	
Action (Действие)	<b>Част В</b>

С оглед на политическата реч бихме могли например да използваме следната структура:

А	Мотивация, представяне
Б	Описание на ситуацията Цел Примери за действие; алтернативи
В	Решение

Американците често използват директното насочване към слушателя:

А	Неу (обръщам се към слушателя)
Б	You (за тебе става дума) Why (защо трябва да се случи или направи нещо)
В	What (какво точно да се направи)

При реч с цел убеждаване с успех може да се използва диалектичната структура:

<b>А: Теза</b> (собствените възгледи)	<b>Б: Антитеза</b> (отхвърляните възгледи на опонента)
<b>В: Синтез</b> Необходимото заключение (което може да се състои и в компромис)	

Възможно е при по-делови и аналитични речи (доклади) да се използва следната схема:

А:	Възглед:	Осветляване на проблема
Б:	Разум: Чувство:	Трезва информация Осъзнаване на засегнатостта на слушателя от проблема
В:	Знание:	Обобщаване и утвърждаване на информацията

Накрая, нека обобщим приликите и различията между двете речи в зависимост от това, дали те целят убеждаване на слушателя или по-скоро неутрално изнасяне на собствените възгледи:

А	Защо говоря?	Каква е задачата ми? Как подхождам към решаването ѝ?	А
Б	Какво е положението? Защо то е такова? Какво би трябвало да бъде? Как можем да постъпим?	Какво е положението? Кого засяга то? Какви възгледи съществуват?	Б
В	Какво следователно трябва да направим?	Какъв е изводът ми?	В

Разбира се, нито един от тези примери, не пасва на всички възможни случаи. Не бива буквално да ги следвате, без да сте изяснили целта си и типа слушатели.

### Уводът

Не подценявайте увода!

Очакванията на слушателите са най-високи в началото. Не ги разочаровайте!

И за оратора най-важната част от речта е нейното начало. От него зависи:

- дали той ще преодолее първоначалното смущение, ще се успокои и ще добие увереност в себе си
- дали ще успее да установи контакт със слушателите
- дали ще заинтересува слушателите и ще спечели вниманието им
- дали ще ги приобщи към темата на своята реч

Най-често в една политическа реч уводът преследва следните три цели:

- Привличане на вниманието на слушателите
- Създаване на благоприятно отношение сред слушателите и приобщаването им към темата
- Подготовка за основните идеи

Мнозина акцентират върху правилото, че уводът е предназначен по-скоро за слушателите, а крайт принадлежи по-скоро на темата. Затова едно от главните ни задачи е да установим контакт със слушателите още с увода.

*При увода слушателите трябва да се поемат от там, където се намират, и да се доведат до позицията на оратора!*

Трябва да се започва с неща, които са близки на слушателите, които са свързани с техните проблеми, с техния град, с работата им и т.н. Още древните римски оратори са препоръчвали в началото да има *captatio benevolentiae*, т.е. ораторът да привлече слушателите, като говори за онова, което те обичат да слушат.

Ако не установите контакт със слушателите, вие не можете да им внушите своето мнение, нито да ги заинтересувате. Просто ще се разминете с тях, а с това и поставените от вас самия цели.

Ако не ви познават и не ви представят, кажете нещо за собствената си личност и за отношението ви към представяните проблеми

Ако сте опитен оратор може да започнете със смешна случка, свързана с лекцията (зала, атмосфера и т.н.) и шеговито да я изкоментирате

За известния английски писател Джордж Бърнард Шоу се разказва една случка, при която той находчиво е спечелил вниманието на публиката и е обърнал изцяло симпатиите към себе си. Когато излязъл на трибуната, той бил приветстван с гръмки ръкопляскания. В мига обаче, когато те свършили, от балкона се чуло самотно изсвирване. Шоу погледнал нагоре и казал: „Мили приятелю, напълно съм съгласен с вас. Но какво можем да направим ние с вас против огромното мнозинство на останалите?“

Не трябва да забравяте, че установявате контакт с публиката не само с това, което казвате. Правите го и със своето поведение. Още в самото начало ви преценяват по това, как отивате към трибуната, дали изглеждате сигурен и спокоен, или напротив – нервен и притеснен.

Цялото ви поведение трябва да излъчва сигурност и увереност. Застанете спокойно на трибуната, разположете нещата си, изчакайте закъснелите да седнат. При всички случаи направете пауза преди началото – тя успокоява вас, но събужда интерес и у слушателите.

След установяване на контакта, трябва да се насочим към въпроса как да привлечем вниманието на слушателите още в началото на речта.

Най-напред трябва да настроим слушателя към темата, трябва накратко да я разясним и да представим целта си. С това давате в началото на вашата публика една – две минути да свикне с глава ви, с интонацията, с външния вид. Същевременно вие също се нуждаете от това време – да се настроите към залата, да преодолеете първоначалното смущение и страха от сцената.

Началото е мостът между Вас и публиката. Трябва да успеете да събудите любопитството ѝ.

Ето няколко възможни начина за започване на Вашата реч:

- Включете се директно в ситуацията – мястото, времето, предшестващо събитие, свързано с публиката или с част нея
- Започнете със шега или виц, но внимавайте да не прекалите!
- Можете да използвате цитат, но също го погберете внимателно с оглед на публиката и темата
- Можете да се включите пряко и мълниеносно в темата, като използвате ярки цифри или факти
- Може да използвате някакво лично преживяване, свързано с темата или с публиката
- Може директно да се обърнете към публиката с (провокационен) въпрос

В практиката на политическата реч и на политическите дебати могат да се откроят и няколко различни типове на увод:

#### **Увод чрез „опипване“**

*(Създаване на позитивна атмосфера – без особена връзка с темата)*

- Complimenti към слушателите или предишния оратор
- Разпускащ анекдот, цитат и пр.
- Принизяване на собственото ораторско изкуство (само когато можете да се самопровергате)

#### **Увод чрез „закачване“**

*(Подготвя темата или първия аргумент)*

- Цитат, анекдот, свързан с темата
- Лично преживяване във връзка с темата
- Актуална информация от медиите по темата
- Сравнения от други области и по други теми
- Споменаване на общи преживявания и опит

#### **Увод чрез „предизвикване“**

*(Директно, изненадващо навлизане в темата)*

- Поставяне на темата + отговор
- Директно хвърляне на главния аргумент
- Парадоксален пример, реторичен въпрос + отговор

Никога не започвайте с извинения, че не сте се подготвили добре, че не познавате достатъчно проблема, че сте неопитен оратор. Слушателите няма да приемат добре човек, който сам демонстрира, че

няма самочувствие, че не притежава достатъчно знания и информация, а само им губи времето.

### **Основната част**

Това е същинската част на речта. В нея излагаме основните си идеи и ги довеждаме до съзнанието на слушателя.

При подготовката на основната част на речта си обърнете специално внимание на следните въпроси:

1. Кои са аргументите ми?
2. Кой от всички тях е най-убедителен?
3. В каква последователност да ги представя?
4. Каква форма да им дам (данни, примери)?

Най-добре е да развиете си идеите си така, че публиката да следи и да чувства логиката на вашата реч, да я победете от откриването на проблема, през сблъскването с опитите за решаването му до негово най-добро решение.

Как да се подредят отделните идеи, аргументи, информации?

Един от препоръчителните методи е да се тръгне от по-простото към по-сложното.

По отношение на формите на изложение ораторът разполага с четири главни варианта: обяснение; описание; разказ; доказателство.

Най-интересна и въздействаща форма обикновено е разказът, при който се влизат определени събития, действащи лица, примери.

Друг начин, особено характерен за политическите речи, е доказването с помощта на аргументи (вж. 7.2.)

От особена важност е да определите **върховия момент** във Вашата реч, който трябва да остане в съзнанието на публиката и да придаде основния смисъл на речта Ви. Той може да бъде:

- най-силният Ви аргумент
- разкриване на неизвестни досега факти
- ясна и твърда позиция по време на криза
- може дори да бъде пауза или определен жест

### **Заклучението**

В него обобщаваме и извеждаме най-същественото. В една реч заключението е особено важно. Това, което слушателите чуят накрая, се запомня най-добре. Обикновено въпросите и дискусията се свързват с тези последни изречения.

Накрая трябва да се остави най-важното и то да е добре формулирано. Тъй като слушателите обикновено запомнят общите изводи, важно е в края на речта да бъдат обобщавани накратко главните идеи и тя да приключва с изводи, произтичащи от всичко казано дотогава.

Всяка политическа реч в последна сметка преследва определена цел и търси резултат – да убеждава, да формира мнения, да предизвиква действия. Затова е за препоръчване поантата да е на финала. Добре подобреният финал води слушателите до по-нататъшно мислене или предизвиква моментална реакция. Заклучителното изречение трябва да е на мястото си и да предизвиква желаното мнение или действие.

Много оратори изпитват сериозни трудности с тази част на речта, включително и тези, които умеят прекрасно да увлекат слушателите със старта си. Те кръжат и кръжат по темата и не могат да намерят времето и мястото за приземяване. Понякога дори добри оратори допускат грешка като опорочават иначе добрата си реч с лошо заключение.

Ето няколко препоръки по отношение на сполучливото заключение на политическата реч:

- Върнете се към началото на вашата реч. Така речта ще придобие цялостен и завършен вид.
- Обобщете основните идеи в няколко тези. Те не бива да надхвърлят три на брой, тъй като ще объркат слушателя или няма да се запомнят.
- Изведете една единствена заключителна идея.
- Посочете алтернативите на вашето предложение и техните отрицателни последици (т.нар. сценарий на най-лошия възможен случай, който ще стресне и впечатли слушателите)
- Призив за съвместно действие
- Предложение за компромис
- Визия за по-добро бъдеще
- При подходящ случай може да завършите с връчване на подарък, гаранция, помощ
- Избягвайте да споменавате „и накрая“, ако възнамерявате да говорите още. Това със сигурност изнервя слушателите.
- Никога не завършвайте речта си с извинение, защото това ще ви



носи само минуси.

- Вихте могли да подготвите подходящ цитат за финално изречение.
- Последното изречение трябва да е много добре обмислено, ясно и точно формулирано.

### 7.1.3. **Форми на политическата реч**

Както видяхме в началото, политическите речи могат да бъдат изградени в различна форма от гледна точка на целта, на слушателите, на очакваните резултати.

#### *Доклад*

Целта му е да по-скоро да предава политическа, организационна, историческа информация, а не директно да потиква към убеждение и действие. В политиката обаче обикновено границата между доклада и собствено убеждаващата реч е твърде относителна. Много често тези форми се преливат. Информацията в политическата сфера в последна сметка се поднася в повечето случаи с цел да се търси подкрепа на собственото мнение или да се уязви позицията на конкуриращата страна. Безличният неутралитет е нещо, което отсъства в политиката.

#### *Празнични речи и приветствия по отделни поводи*

Според експерти това са около 90% от речите на действащ политик. Именно поради това те не бива да се подценяват, както често се прави. Доколкото те се отнасят до честване на хора, институции, събития, е абсолютно необходимо подробно да се информират за повода, личността и т.н.

Характеристики:

- Насочена е към чувствата на слушателите
- Колкото е по-кратка, толкова по-добре
- Дълбоките чувства да се изразяват с обикновени думи и подходящи жестове

Има една изпитана формула, която може да се прилага при подготвката и произнасянето на такива речи:

Поздравяваме  
 Благодарим  
 Хвалим  
 Изразяваме надежда  
 Пожелаваме

### *Аргументиращи речи и изказвания*

Обикновено те се произнасят пред комисии, съвети, пленуми, събрания.

Целта им е да убедят слушателите в правотата на собствените възгледи на оратора. При тях не е достатъчно просто да предадем събрани факти и мнения, но и ясно да демонстрираме собствените си оценки и предложения.

Характеристики:

- Структуриране по проблеми
- Пълно и завършено представяне на проблема
- Балансирано и убедително аргументиране
- Избягване на риторичния стил

Примерна структура:

#### УВОД

- Увод, свързан с публиката
- Увод, свързан с темата – провокираща теза; риторичен въпрос; актуално събитие, свързано с темата
- Представяне на отделните части на речта или изказването

#### ОСНОВНА ЧАСТ

- Представяне на съществуващата ситуация; на съдържанието на проблема
- Представяне на различни варианти за решение
- Представяне на предимствата и недостатъците на всеки от тези варианти
- Собствена оценка (препоръка)
- Доказване на правотата на собствената оценка (препоръка)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

- Заключение по темата (например три основни тези)
- Заключение с оглед публиката

***Политическо изявление (statement)***

Подготовката и произнасянето на политическо изявление (или на кратка реч) е реторично предизвикателство.

Който е в състояние да го направи добре, е готов и за подготовката на по-пространни, добре подготвени речи.

Характерно за изявлението е, че то обикновено произтича от моментната ситуация.

Въпреки това – или точно поради това – то се нуждае от ясно изградена структура. Тя помага, с малко гуми да се каже същественото по отношение на съдържанието. Само така е възможно силно въздействие върху публиката.

Или: Въздействието на едно изявление зависи в огромна степен от неговата разбираемост и вътрешна логика.

Има различни схеми на изграждане на едно изявление. Ще разгледаме някои от тях по-подробно, тъй като те могат да служат за структуриране и на по-големи политически речи.

***А) Формула на излагане на позиция***

Използва се, когато се налага кратко да изложите пред публика изработена позиция по даден политически проблем.

Характеризира се с това, че:

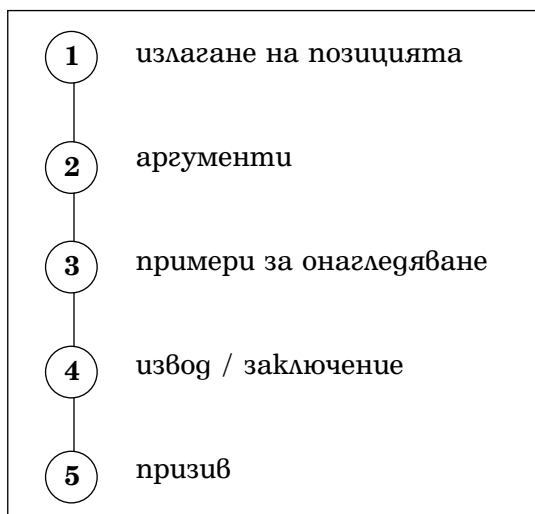
Първо. Назовавате целта в самото начало

Второ. Заемате еднозначно определена позиция

Структурирането на изявление от този тип изглежда така:

<i>Първо:</i>	Излагане на собствената позиция (ясно „да“ или „не“)
<i>Второ:</i>	Обосноваване на позицията (най-много три аргумента; най-силният аргумент в края, тъй като се запомня за най-дълго време)

<i>Трето:</i>	Представяне на убедителни с доказателствената си сила примери (цифри, факти, сравнения, случаи) По реда на изложените аргументи представяте примерите. Повтарянето на аргументите има усилващ ефект.
<i>Четвърто:</i>	Формулиране на заключението
<i>Пето:</i>	Призив за съвместно действие (при необходимост)

**ПРИМЕР:**

Тема: **Наказателна отговорност за притежаване на еднократна доза наркотик**

**1. Представяне на собствената позиция:**

Не, не е правилно да се носи наказателна отговорност за това деяние.

**2. Обосновка**

А. По принцип наказателната отговорност няма да предотврати употребата (и най-вече разпространението) на наркотици

Б. Ще се преследват и наказват жертвите на наркотиците, а не продавачите и разпространителите

В. С нищо няма да се променят (засегнат) дълбоките социални и психологически причини за употребата на наркотици

### 3. Примери и обяснения

А. Преследването на младежи, опитали за пръв път, ще ги превърне в „мъченици“ сред връстниците им и ще засили опитите за „проява на смелост“

Б. Задача на обществото (и на законодателя) би трябвало да бъде отстраняване на проблемите, които имат младите хора, а не с проблемите, които те ни създават

### 4. Формулиране на заключението

Много младежи се чувстват неконфортно в днешното ни общество. Трябва да им помогнем, а не да ги наказваме. Затова (повтаряме позицията)

### 5. Призив за действие

Поради всичко това: Включете се в нашата инициатива „Антидурга“, която се опитва с други средства да решава този тежък проблем.

### Б) Формула „Решаване на проблем“

Подходяща е, когато става дума за решаване на по-комплексни проблеми.

Структурата на изявлението в този случай изглежда така:

<i>Първо:</i>	Представяне на съществуващото положение (описание на очертания се проблем)
<i>Второ:</i>	Показване на причините (изясняване на източниците на погрешни решения и действия)
<i>Трето:</i>	Представяне на това, което трябва да бъде (формулиране на целта)
<i>Четвърто:</i>	Предложение за начините на действие (формулиране на идеите за решаване на проблема)
<i>Пето:</i>	Призив за действие

- 1 анализ на ситуацията (факти, свидетелства, проблеми)
- 2 анализ на причините
- 3 определяне на целта
- 4 препоръки за действие (предложения за решаване проблема)
- 5 призив

ПРИМЕР:

Тема: *Има много малко младежи в партиите*

### **1. Представяне на съществуващото положение**

Броят на партийните членове под 25-годишна възраст от години намалява. Липсват приемниците.

### **2. Показване на причините**

А. Процесът на нарастваща индивидуализация и изолация в нашето общество е тенденция, противоположна на очакваната солидарност вътре в партията.

Б. Младежите не могат да се идентифицират с партиите, т.е. с техните програми и с политиците, които ги представляват.

### **3. Представяне на това, което трябва да бъде**

Партиите се нуждаят от членове от всички възрастови групи. Това важи особено за младите, които са необходими като гаранция за бъдещето на партията и идеите, които тя отстоява.

### **4. Предложение за начините на действие**

А. Младежката политика трябва да стане постоянна част от всички области на действията на партията. Младежта се нуждае и изисква по-голямо внимание към нейните проблеми във всички политически сфери.

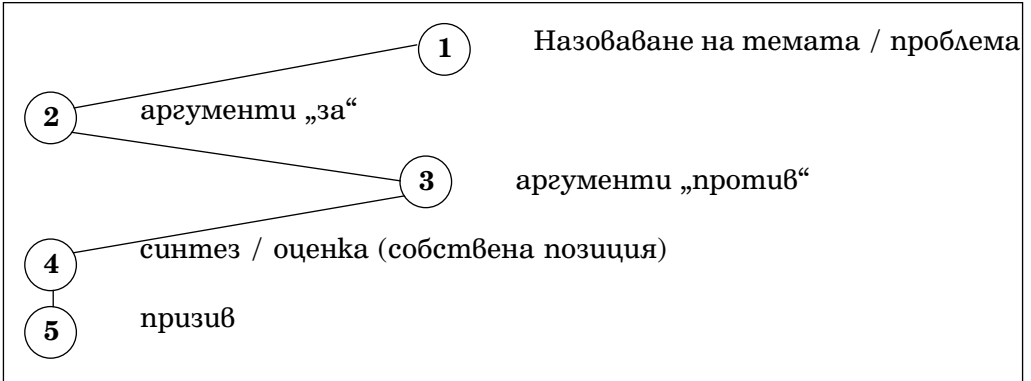
Б. Очертава се неотложна необходимост малкото млади хора в партиите да бъдат насърчавани и изграждани като политици. Само тогава те могат да се превърнат в привлекателни фигури за младите избиратели, както и да печелят млади партийни членове.

В. Местните партийни организации трябва да се отворят за млади членове. Всяка кампания за спечелване на млади членове е стъпка в правилна посока.

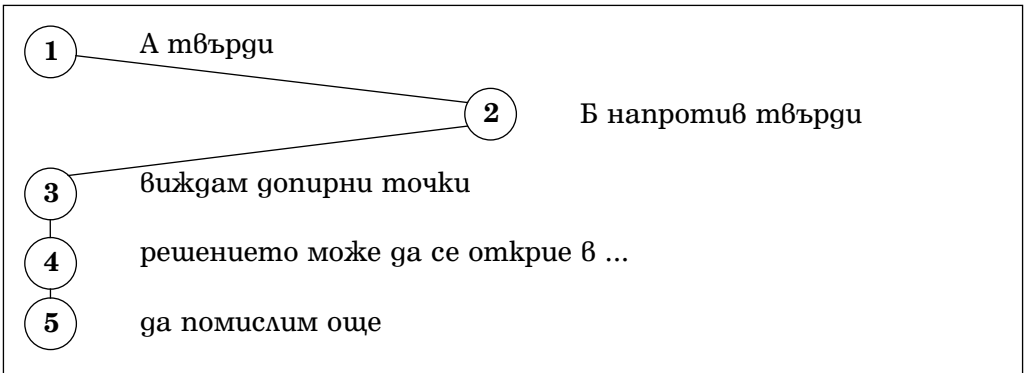
### **5. Призив**

От нас зависи да се обърнем към младите за политически диалог. Помогнете в нашата кампания „Подмладяване на партийното ръководство“!

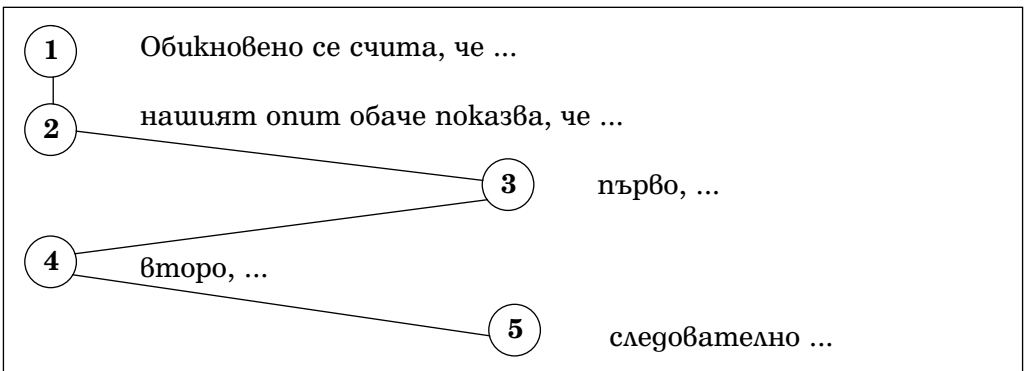
***В) Диалектическа формула***



***Г) Формула на компромиса***



***Д) От общото към особеното***



## ***Лично представяне***

Умението да представите сполучливо личността и характера си пред публика, която не ви познава, може да бъде в основата на успеха ви като политик. Личното представяне играе важна роля особено по време на предизборни кампании.

Затова е необходимо добре да го обмислите и да не се заблуждавате, че това е лесно и не изисква предварителна подготовка.

Представянето се структурира като малка политическа реч и следва съответните правила, съобразени със спецификата на този особен жанр..

Примерна структура:

### **УВОД**

- Професионалното и политическото ви развитие
- Споменете съпруга/та и децата си  
(по-добре е да ги представите с първите им имена)
- Опишете хобито си (в интересна история)

### **ОСНОВНА ЧАСТ**

- Тук най-важно е да покажете вашата компетентност!
- Трябва да докажете, че

Познавате детайлно проблемите

Познавате местните специфики

Познавате местните известни личности

Познавате историята и развитието на града,

където се представяте

Отнасяйте се сериозно към деловите проблеми. Отговаряйте кратко и ясно. Използвайте примери, образи.

При последващи въпроси често се засяга и въпросът за най-голямата ви грешка. Отговорете с пример. Изразете се с хумор и самоирония.

## ***Предизборна реч***

За разлика от друг тип политически речи, предизборната реч задължително има за цел да убеди публиката в полза на дадена кауза или програма и да я мотивира за действие.



Обичайните цели на предизборната реч са:

- Да се подчертаят предимствата на собствената партия и кандидата
- Да се омаловажат програмите на другите партии и кандидати
- Да се подчертае общността на интересите ви с тези на населението

Поради това предизборната реч има свои собствени специфики, които се свеждат до следното:

- Психологически строеж
- Акцентите са ориентирани към интересите на слушателите
- Обръщение към емоциите на публиката
- Субективен подбор на подреждане на аргументите с оглед целта на речта

Добрата предизборна реч е съобразена с аудиторията. В повечето случаи тази аудитория е хетерогенна, затова не е за препоръчване да се ориентирате само към едната ѝ част.

От тази гледна точка е особено важно да сте предварително подготвени по следните въпроси:

- Какво е господстващото мнение в публиката?
- Каква е целта ми?
- Кои са аргументите ми?
- Как да ги представя?
- Какво рационално решение на проблемите предлагам?
- Какво емоционално решение предлагам?
- Какви контрааргументи могат да се очакват?
- Какви отговори са възможни?

Ето и някои съвети във връзка с предизборната реч:

- Не говорете много за документи и програми, а използвайте ярки картини и примери с конкретни случаи
- Поставяйте Ви риторично точно онези въпроси, които са теми за публиката
- Запознайте се със специфичните проблеми на публиката
- Не крийте и не омаловажавайте нищо

- Не обещавайте нищо, което не можете да изпълните
- Не се губете в детайли
- Каквото и да се случи, не превръщайте публиката във Ваш неприятел
- Не се приспособявайте конюнктурно, останете верен на себе си

Целите и характерът на предизборните речи също се различават помежду си от гледна точка на случая и аудиторията. Ето няколко по-характерни примера:

### **1. Реч пред партийни членове при избор на кандидати**

В този случай не е нужно да убеждавате публиката по отношение на каузата и политиката като цяло. Трябва да ги убедите по отношение на себе си! След речта слушателите трябва да са убедени, че

- само с този кандидат ще спечелим
- кандидатът се нуждае от самите тях, за да постигне този успех
- желаят да се включат активно в предизборната борба

### **2. Реч пред постоянни избиратели (твърд електорат)**

Целта в този случай е всички да гласуват. Този потенциал трябва да се използва напълно. Посланието трябва да бъде: Гласувайте! Нуждаем се от Вашия глас!

### **3. Реч пред колебаещи се избиратели**

В този случай трябва да убеждавате както с програмата си, така и с личността си.

- Покажете, че сте открити и толерантни.
- Докажете, че сте добре информирани.
- Не посичайте конкурентите си. Разграничавайте се от тях съдържателно, приемайте сериозно аргументите им и никога не ги изкарвайте глупаци.
- В очите на избирателя трябва да изглеждате и компетентен, и симпатичен.

### 7.1.4. Начини на изложение

В една добра реч не е достатъчно мислите да бъдат просто изречени. Те трябва да стигнат до слушателите. При политическата реч е важно не само какво казваме, но и как го казваме. За тази цел е необходимо ораторът предварително добре да помисли как да изложи в речта своите мисли. Те трябва да звучат интересно и да бъдат разбираеми за слушателите. А това не винаги е лесно.

Целта в последна сметка е да събудим и да поддържаме интереса на слушателите.

#### **Как да поддържаме интереса на слушателите?**

- Не употребявайте прекалено дълги изречения, защото са трудни за следене и разбиране. Правилото е: „По-малко прилагателни, по-малко допълнителни изречения, повече точки отколкото запетай“.
- Но не изпадайте и в другата крайност да редите само къси изречения. По-добре е да редувате по-дълги изречения с къси.
- Не говорете безлично. По-добре е да употребявате първо лице – в единствено или множествено число. Това приближава разказа ви до слушателите.
- Избягвайте бюрократичния или тясно специализирания език.
- Избягвайте големите подробности, защото те затъмняват или дори изтласкват проблема.
- Но не изпадайте и в „телеграфна“ краткост, защото хората няма да забележат и ще подминат проблема, ако той просто е споменат, а не е показан и аргументиран.
- Старайте се да включвате в речта си примери, сравнения, образи. Те се запомнят много по-лесно от някакво твърдение, правило или мисъл.
- Една от най-успешните форми за активизиране вниманието на слушателя е да зададете въпрос, на който постепенно да отговорите.
- Можете да пробудите интереса на слушателя, ако приведете изненадваща факти.
- Друга възможност е да го изправите пред някаква невероятна, крайна хипотеза.
- Почетете слушателите – открийте нещо хубаво за тях!

Известен е примерът с американския сенатор Конуел, изнесъл лекция с едно и също заглавие („Скритите съкровища“) повече от 6000 пъти, което се равнява на слово всяка вечер в продължение на 16 години. Тайната на успеха е била в това, че сенаторът преди всяко излизане пред публика е събирал информация за града, посещавал е най-известното кафене, разговарял е с местни граждани и в последна сметка е говорил за случки или личности от града, малко познати на собствените му жители. Ефектът е бил смайващ поради самия факт, че ораторът се е потрудил да открие нещо хубаво и интересно за присъстващите слушатели.

- Следете реакцията на слушателите

Добър оратор е този, който постоянно наблюдава промените в реакциите на слушателите и ги взема предвид.

Наред със спазването на тези препоръки, е добре още във фазата на подготовката да мислите и за различните възможности да оживите и направите достъпна вашата реч.

### ***Използване на сравнения***

При тях непознатите или трудно възприеманите неща се обясняват, като се използва опита на слушателите и се сравнява новото с познатото.

### ***Използване на метафори, афоризми, пословици***

Чрез метафорите ред абстрактни и сложни взаимовръзки могат да се осветлят с образи.

Пословиците също могат да разведрят обстановката и да ви сбlijат със слушателите. Избягвайте трафаретните и изтъркани пословици. Те трябва да бъдат: мъдри и шеговити; подходящи към вашата мисъл; нови за слушателите.

### ***Цитати***

В политическите речи често е подходящо да се използват уместни цитати. Те могат да бъдат израз както на образованост и ерудираност, така и на скромност на оратора.

**Кенеди**, който често е използвал цитати в своите речи, винаги е имал при себе си папка с подходящи за различни случаи цитати. Сред тях например откриваме **Данте** („Най-жаркото място в ада е определено за онези, които остават неутрални по време на криза“) или ин-

гийската мъдрост „Оплаквах се, че нямам обувки докато не срещнах човек, който нямаше крака“. Търсенето на цитати понякога води и до крайности. В спомените си близкият сътрудник на Кенеди Теодор Съоренсен, подготвил много от речите му, споменава, че когато не са успявали да открият подходящ и достатъчно кратък цитат в подкрепа на съответната теза, той просто го е измислял и го е приписвал на някой от бащите на американската конституция.

В същото време е важно да се спазва мярката, за да не се получи обратен ефект – впечатление на изкуственост, надутост и т.н.

Подбирайте цитати от гледна точка на публиката, пред която говорите. Името на цитирания трябва да ѝ е познато. Не използвайте прекалено известни цитати, търсете нещо оригинално. Не прекалявайте с цитатите и афоризмите. Те са като скъпоценни камъни, които добиват стойност от своята рядкост и са удоволствие само в малки количества.

Един от несъмнените изводи на историята на политическото слово е, че през вековете има ясна тенденция на намаляване на използването на цитати в политическите речи.

### ***Примери и случки***

Много по-разбираемо за слушателите е, ако за разясняване на даден проблем използвате характерни примери или случки от обикновения живот. Стига да са добре подбрани, те със сигурност ще стигнат по-лесно и бързо до публиката.

### ***Хумор, ирония, сарказъм***

С изключение на траурните речи, няма груб тип политическо слово, което да не може да спечели от уелото използване на хумора и шегата.

Без тях една реч може да остане суха и неприета от публиката. Това важи с особена сила при дискусии и дебати, когато използването на тези средства е особено ефективно и печели симпатията на слушателите.

Понякога и стар виц може да разбие блокаж и да настрои слушателите благоприятно към оратора. Който съумее да разсмее публиката, може да очаква, че тя ще изслуша и възприеме по-лесно и неговите сериозни идеи и предложения.

Кенеди например, както и по отношение на цитатите, е имал картопека с название „Хумор“, която е носил винаги със себе си.

Един от ненадминатите майстори в това отношение несъмнено е Чърчил.

Използването на шегата, сатирата и иронията обаче също трябва

ва да е умело дозирано. Трябва да се избягват ефекти, които очевидно не ви подхождат.

По правило иронията и сарказъмът трябва да се избягват. Това е едно от „железните правила“ на политическото говорене.

Голямата опасност при иронията лежи в самата нейна същност – вие казвате нещо, което не мислите. Но не можете да бъдете сигурен, че и слушателите ще разберат това. Много по-вероятно е те изобщо да не усетят преминаването ви от същинско към иронично говорене и тогава конфузът е неизбежен.

Иронията с право се счита за двуостро и рисковано оръжие в политическата реторика. Тя би могла ефектно да уязви опонента, но ако не е изпълнена майсторски е много по-вероятно да се обърне срещу този, който я използва.

Обикновено когато иронията премине в насмешка и сарказъм, тя засяга и тези, които я заслужават, и тези, които не я заслужават.

### **Данни**

Внимавайте с данните. Който се е приготвил да залее публиката с подобни данни, ще сбърка сериозно. По-добре да напише статия.

Много често опитни оратори успешно се „справят“ с неочаквани въпроси, като се позовават на приблизителни цифри, близки до действителността. Това не е съвет за следване, а просто поредно доказателство, че са достатъчни обобщени и огрубени данни.

Числата са абстракции от висока степен. Ако се налага да ги използвате, най-добре ги облечете в лесно разбираеми сравнения и примери. Слушателите се нуждаят от мащаби. Те трудно се справят с абсолютни и абстрактни понятия.

### **Риторични въпроси**

Още при подготовката на речта вие би трябвало да мислите и за възможните контрааргументи и оспорвания на вашите тези. Можете да ги включите в речта си още преди те са прозвучали и да ги оборите.

Риторичните въпроси могат да бъдат и псевдовъпроси, т.е. въпроси, на които не се очаква да бъде отговорено, най-малкото не в момента и не на глас. Те обаче предизвикват ехо в публиката, което засилва в нея чувството, че пред тях е загрижен и отговорен човек. Нещо повече, те увеличат слушателите в разсъжденията за решаване на подхвърления проблем. Макар че от тях не се очаква отговор на подобен тип въпроси, слушателите преминават от състояние на пасивно слушане към активно замисляне над дадения въпрос.

Поради това поставянето на такива въпроси е един от най-ефектните начини да се освежи вниманието на слушателите.

**Повторения**

Докато в статия или книга не е прието да се повтаря едно и също твърдение или правило, при публичната реч положението е по-различно. Речта не е писан текст. При писане се стремите към систематично и възможно най-пълно (и без повторения) изясняване на проблем. При речта не е така.

Слушателят за разлика от читателя няма възможност да се върне отново към дадено изречение и да го осмисли. Затова ораторът спокойно може да използва повторения, особено по отношение на най-важните си идеи и ако умее да ги облече във различна форма.

**7.1.5. Произнасяне на речта**

Произнасянето на подготвената реч в крайна сметка е завършекът на вашите усилия, а с това и решителната фаза в целия процес, когато се получава или не търсеният резултат.

Резултатът е следствие както на съдържателната страна на речта, на нейната структура и вътрешна логика, така и на поведението на оратора пред публиката.

50% "Невербално поведение"	50% "Съдържание"
<b>Поза</b> <b>Жестикуляция</b> <b>Мимика</b> <b>Визуален контакт</b> <b>Говор</b>	<b>Структура</b> <b>Аргументация</b> <b>Стойност на</b> <b>съдържанието</b> <b>Образно изразяване</b>

**100 % въздействие върху слушателите**

Ораторът трябва да владее преди всичко поведенческото изкуство, което осигурява контакта с аудиторията. То е свързано в голяма степен с доверието, което той вдъхва у слушателите със самото си присъствие благодарение на такива качества като компетентност и ангажираност, искреност и честност, усещане за положителна енергия, за излъчване и очарование.

Когато ви дават думата, спокойно се придвижете към мястото си на трибуната.

Създайте зрителен контакт с аудиторията по време на цялата реч. Не забравяйте за нито един от слушателите.

От съществено значение е индивидуалният маниер на оратора, по който го разпознаваме като личност. Тази индивидуалност сама по себе си може да създава емоционални връзки с аудиторията, да провокира нагласи и да формира представи.

Ако се страхувате, че може нещо да пропуснете, имайте под ръка вашите бележки, но без особена нужда не поглеждайте в тях.

Говорете по-високо, отколкото е нужно по ваше мнение. Тогава звучността на гласа ще бъде достатъчна. Не се безпокойте за това, как звучи речта, как изглеждате Вие, забравете за личните усещания. Съсредоточете се в една цел – вашите мисли да стигнат до слушателя.

Същинската тайна на добрата свободна реч лежи в нещо, което можем да наречем „говорене-мислене“. Трябва да сте в състояние пред публиката да изговорите една идея и в същото време да формулирате в мисълта си следващата. Трябва да говорите и да мислите, но не само с цел контрол и оценка на това, което казвате в момента, но и на това, което Ви предстои да изговорите. Това може да стане само когато добре сте обмислили и подготвили речта си, когато владееете проблема.

Ще успеете само ако и при голяма реч (а особено в дискусия) се държите както при обикновен разговор. Представяйте убедително идеите, информацията, мненията с такава яснота, че събеседникът ви да може да ги разбере. Важното е да ги разбирам не аз, който и без това ги знае, а този, към когото се обръщам.

Важно е да се стремите да говорите отмерено, по-скоро бавно отколкото бързо. Бързото говорене оставя впечатление за нервност. Полошото е, че то пречи на слушателя да вникне в съдържанието на речта и в последна сметка изнервя самия него.

Често срещана грешка на неопитни оратори е говореното без паузи. Това също пречи на слушателя да се съсредоточи и да следи казаното. Съзнателното правене на паузи между изреченията или пред важна мисъл улеснява и оратора, и слушателите.

Пазете се от монотонността. Тя само може да приспи слушателите.

Вслушвайте се в своя глас. Прибъгвате ли до паузи, когато трябва да си поемете дъх, да намалите напрежението, да съберете своите мисли? Подчертавате ли най-важните, значителни думи? Успявате ли при това да избегнете уморителното еднообразие?

Говорете по-високо отколкото си мислите, че се налага. Така ще звучите по-добре.

Като начало, докато у вас не са изработени професионални умения и нямате опит, репетирайте речта си. Изберете време и място, за да не ви пречи никой, и стоейки, като че ли се обръщате към слушателите, се опитайте да произнесете своята реч. Полезно е да се репетира



прег огледало, за да се вижда как се гържите, доколко са свободни и леки вашите движения.

### ***Сценична треска или как да развиете увереност в себе си?***

Най-малко 95% от ораторите, гори и най-опитните, изпитват състоянието, наречено сценична треска. Тя не изчезва с опита и с годините, но това не означава, че тя задължително пречи на произнасянето на речта. Сценичната треска може да въздейства и положително, като активира и мобилизира вътрешната концентрация и вътрешното внимание. Липсата на сценична треска може да означава, че не се вълнувате, че ви е все едно какво ще стане. Това веднага ще се забележи от публиката, която ще ви възприеме или като високомерни и арогантни, или като безчувствени и неангажирани с това, което правите. Оттук е сигурно, че речта ви няма да има успех.

Опитът показва, че щом обхваналото ви вълнение премине, вие ще изпитате физически и морален подем и ще изпълните задачата по-добре, отколкото ако преди това въобще не сте се вълнували.

Но все пак сценичната треска не е приятно чувство и ако не успеете да я преодолеете също няма да се справите добре с произнасянето и на най-грижливо подготвената реч. Твърде голямото притеснение може да бъде пагубно. Рецептата е да опознаете сценичната треска, да не я приемате като бремене, а да използвате градивното в нея. Да не забравяте, че нервната възбуда преди изнасянето на реч е естествено и нормално състояние. Да не се боите от груго, освен от самия страх.

Преди всичко няма никакви основания да си представяте слушателите като многоглаво чудовище, което само чака подходящ момент, за да ви погълне. Слушателите са нормални хора, които са проявили доброжелателна готовност да дойдат да ни чуят. Може да има и недоброжелатели, които биха искали да ви смутят или бламират, особено когато става дума за политика. Да се страхувате от тях, особено пък предварително, обаче няма смисъл. От една страна, подобно нещо може изобщо да не случи. От друга, предварителният страх само намалява съпротивителните ви сили и способността ви достойно да се справите с евентуални зложелатели. Трябва потенциално да сте готови и за атаки, но това не трябва да ви травмира предварително. Не забравяйте, че ако ви нападат неоснователно или грубо, винаги в публиката ще се намерят хора, които да са на ваша страна.

Добре е, ако можете да определите точната причина за вашия страх. Споменатият по-горе Петер Ебелинг е изработил цял каталог с основните причини за сценична треска:

- Страх, че ще се провалиш и ще станеш за смях.
- Страх, че ще блокираш.
- Страх от високопоставени личности.
- Страх, че не владееш достатъчно темата.
- Страх да не направиш грешка.
- Страх от необичайната ситуация.
- Страх от критиката.
- Страх, че ще останеш неразбран.
- Страх, че се изразяваш лошо.
- Страх, че не говориш гладко.
- Страх да не обидиш останалите.
- Страх от опонирането и неумението да отговориш свободно.
- Страх, че споделяш мнението на малцинството.
- Страх, че използваш цялото време в кратката дискусия.
- Страх, че ще се почувстваш не на място.
- Страх, че няма да успееш.
- Страх, че ще развалиш имиджа си.
- Страх, че ще оставиш лошо впечатление.
- Страх, че няма да успееш да поправиш грешките си.
- Страх, че ще се „оплетиш“.
- Страх, че ще „засечеш“.
- Страх, че ще изпуснеш главната нишка.
- Страх от технически провали.
- Страх от многото очи.

Ако сте наясно какво точно важи за вас, много по-лесно ще се справите с конкретното измерение на личните ви страхове.

Има и множество доказани от практиката съвети как най-добре да се справяте с негативните прояви на сценичната треска:

- Приемете вътрешната си несигурност. Не забравяйте, че ви предстои да се учите чрез опит и грешки.
- Научете се да контролирате дишането и мускулното напрежение. При необходимост направете няколко освобождаващи напрежението вдъшвания и издишвания преди началото на речта;
- Подгответе се добре, овладейте темата. Това ще ви помогне, заставайки пред аудиторията, да не се безпокоите нито за съдържанието, нито за думите. Ако не сте запознат с материала или не се чувствате комфортно с речта, нервната Ви възбуда ще се увеличи. Избягвайте да преглеждате бележките си преди самото начало на речта.

- Представете се на аудиторията. Поздравете някои от слушателите с пристигането им. По-лесно е да говориш пред група приятели, отколкото пред група непознати. Мислете си, че никоой не иска да ви обиди и че вашите слушатели са настроени гружелюбно и ви желаят успех.
- Създайте си сигурност в началото и в края (гори научете първите и последните изречения наизуст)
- Опознайте помещението, където ще говорите. Отидете по-рано, разходете се по подиума, поговорете по микрофона и използвайте нагледните средства.
- Запазете уверен вид. Увереният вид действа на слушателя. Ако му внушите вяра във вашите възможности, то и във вас ще възникне чувство на увереност. Ако се подгадете на първия подтик да бързате, вашата нервност в хода на изложението ще нарасне;
- Концентрирайте се върху посланието, не върху средата. Не обръщайте внимание на притеснението си, а се съсредоточете върху посланието и аудиторията си. Възбудата ви ще изчезне.
- Добийте сигурност чрез риторичен тренинг

Страхът от публично говорене често е свързан и с опасението, че нещо ще сбъркате, че ще ви прекъсват и апострофират, че ще ви се случат неприятни неща пред публика, с които няма да се справите успешно.

Не се притеснявайте, ако случайно сбъркате. Слушателите не ще пригадат на това голямо значение, ако вие не се смутите. Не се извинявайте. Ако споделите нервната си възбуда или се извинявате за каквито и да е проблеми с речта ви, може да привлечете вниманието на аудиторията върху нещо, което тя не е забелязала.

Добре е предварително да се подготвени за някои типични случаи на смущение по време на речта ви. Ето някои конкретни съвети:

***Ако внезапно изгасне светлината:***

- Ето една възможност да скочим в тъмното.
- Не всичко в живота е светло.
- На тъмно се чува по-добре.
- Можем да мислим и на тъмно.
- По-добре да не виждаме, отколкото да не чуваме.

***Ако изпуснете ръкописа на земята:***

- Хартията е лека, но мислите тежат.
- Листа пагат не само от гърветата.

***Ако блокирате:***

В такива случаи най-добре е да се върнете към предишното, след което по-лесно ще продължите и няма да се забележи паузата:

- Нека накратко обобщя казаното дотук...
- Нека изясня последната си мисъл ...
- Да повтора още веднъж
- Казано с други думи ...

***Ако ви прекъсват с обаждания от публиката:***

Обажданията от публиката са риск за говорещия, но също и шанс за добрия оратор, ако неговото самообладание, образованост и ерудицията му дават оръжието за сполучлива защита или контраатака.

Помнете, че почти винаги говорещият има предимство при обажданията. Той стои на стратегически по-изгодното място, докато обаждатите се са сред публиката и трудно се открояват и чуват от всички. Ораторът може и да не обръща внимание на много от възгласите, доколкото те не се чуват добре и от други части на публиката.

Често добрите оратори се радват на такива обаждания. Сред тях има и такива, които нарочно са предизвиквали обаждания, предвиждали са ги и са ги планирали в речите си. Чърчил например при подготовката на речите си е обмислял къде са възможни обаждания и си е подготвял предварително отговора. Понякога дори е подбирал такива изрази, които да предизвикат обаждания, за да може той да отговори. Не е случайно, че ръководството на лейбъристите е препоръчало в един момент на депутатите си да не отправят никакви подхвърляния към Чърчил.

Основното правило е да не допускате да ви отклонят от изградената концепция и да ви вкарат в дълги обяснения.

**Възможни реакции:**

- Имате право, но нека първо да продължа...
- Това е вашето мнение и след края можем да го обсъдим
- Към тази интересна забележка ще се върна малко по-късно

### 7.1.6. Самооценка след речта

Добър оратор ще стане само този, който може да се оценява критично и да се самоусъвършенства, като избягва допуснати грешки и слабости. Поради това най-напред трябва да не забравяте кои са най-типичните грешки, които можете да извършите:

- Не проличават целта и концепцията
- Неясно послание
- Неспособност за активизиране на слушателите
- Неразбираемо представяне
- Прекалено много информация
- Скучно представяне
- Излъчване на несигурност

Освен това е полезно след всяка публична реч да си правите самооценка. В това отношение може да ви помогне следният въпросник за преценка:

	ОЦЕНКА (1 – 7)	БЕЛЕЖКИ
<b>Външен вид / облекло</b>		
<b>Стойка</b>		
<b>Мимика</b>		
<b>Жестикулация</b>		
<b>Говор / темпо; сила</b>		
<b>Техника на паузи</b>		
<b>Зрителен контакт</b>		
<b>Бърза реакция</b>		
<b>Връзка с публиката</b>		
<b>Сигурност</b>		
<b>Убедителност</b>		
<b>Постигане на целта</b>		

<b>Придържане към темата</b>  <b>Начало</b>  <b>Заклучение</b>  <b>Съдържание – върхови моменти</b>  <b>Богатство на речника</b>  <b>Формулировки</b>  <b>Примери, образи, сравнения</b>  <b>Разбираемост</b>  <b>Използване на технически средства</b>  <b>Настроение</b>  <b>Време</b>		
--	--	--

В заключение бихме могли още веднъж да обобщим целия процес на подготовка и произнасяне на една политическа реч:

<p><b>Определяне на целта (минимум – максимум)</b></p> <p><i>Дефиниране на темата</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Яснота с различните ѝ аспекти</li> </ul> <p><i>Анализ на слушателите</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предварителните им знания по темата; възможни несъгласия; предразсъдъци</li> <li>• каква полза им носят вашите послания, предложения</li> </ul> <p><b>Събиране на материали</b></p> <p><i>Определяне на акцентите</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аргументи</li> <li>• възможни контрааргументи</li> <li>• разбираемост</li> <li>• пътища за активизиране на слушателите</li> </ul>
---

**Структуриране на съдържанието**

- Увод / основна част / заключение
- Формула за структуриране на основната част

**Готовност за произнасяне**

- Ръкопис / бележки
- Материали за слушателите
- Помощни средства

**Произнасяне на речта**

## *7.2. Участие в политически дебати*

Още пет века преди нашата ера гревногръцките философи са установили един основен принцип на човешката дейност – противоречието. Това, което се основава само на себе си, не се развива. Ако дадено мнение остане неоспорвано, ако човек не се усъмни в него и не се опита да го провери, не е възможна и демокрация. Догмата може да бъде основа само на диктатура.

Свободните общества се нуждаят от състезание на мнения, от вземане на решения като избор между различни позиции.

Критичният респект към чуждото мнение принадлежи точно толкова към демократичната култура на дискусията колкото и активната проверка на позицията на другия относно нейната обоснова- ност и непротиворечивост.

Затова в съвременния политически живот за добрия политик колкото е важно да може да произнася речи, толкова важно е да владее изкуството на политическия дебат, изкуството на убедителното отстояване на собствените позиции и поставяне под съмнение и на критика позициите на политическите си конкуренти и опоненти.

### **7.2.1. Убедителното аргументиране**

В политическите дебати е както в истинския живот. Да имаш право не значи автоматично и да го получиш. Аргументите трябва да

имат съответното въздействие, т.е. те трябва да убеждават.

Извън всяко съмнение е, че политическите аргументи трябва да въздействат върху групите – и то, колкото може по-убедително, бързо и успешно.

Аргументът без резултат може да означава нещо за изследователя, но за политика то е нищо.

Въздействието на аргументите е решаващо за тяхната убедителност, защото в аргументите се обявяваме „за“ или „против“ определено действие, което ще се случи в бъдеще – вземане на важни политически решения с дългосрочни резултати, участие в определени политически действия и т.н.

Целта на аргументите е да убедят публиката, че дадено мнение или действие е единствено разумното или най-разумното. В много случаи това се постига по-добре, като се покаже, че противоположното мнение или пък всички групи алтернативи са неразумни или поне по-малко разумни.

Основна предпоставка в това отношение е твърденията, които се използват като аргументи, да отговарят на мненията и на целите на публиката. Лични възгледи на участника в дебатите или произволни и самоцелни изказвания не струват нищо като аргументи, щом публиката не ги приема.

Практиката показва, че по-убедителни са онези аргументи, които освен „силни доказателства“, съдържат и „подходящи“ възгледи. Те трябва да съответстват както на дотогавашното мнение на слушателите, така и на личността, която ги защитава.

- За хората най-убедителни са онези аргументи, които, първо, подкрепят тяхното мнение, и второ, тези, които ги представя им вдъхва доверие.

Следователно, в политиката едва ли може да има неутрална позиция при хора, които са заинтересовани от темата.

Същевременно често в политиката се случва да се убеждават и хора с неформирано мнение, колебаещи се или търсеци и други позиции.

Добрят политик трябва да умее да убеждава и в такива случаи. Тук особено важно е аргументите да звучат логично, солидно и непротиворечиво. А това означава и да се спазват определени правила за изграждане на аргументите.

### ***За аргумент са необходими три съставни части:***

1. **Искане** – „за“ или „против“ което се аргументира.

То е заключение на политическия аргумент и обикновено е пред-



мет на несъгласие или конфликт. То е логичната последица на определена информация и може да се изрази с думите „следователно“, „поради това“. („Ядрената енергия е по-ефективна, следователно правителството трябва да инвестира повече средства за изграждане на ядрени електростанции“)

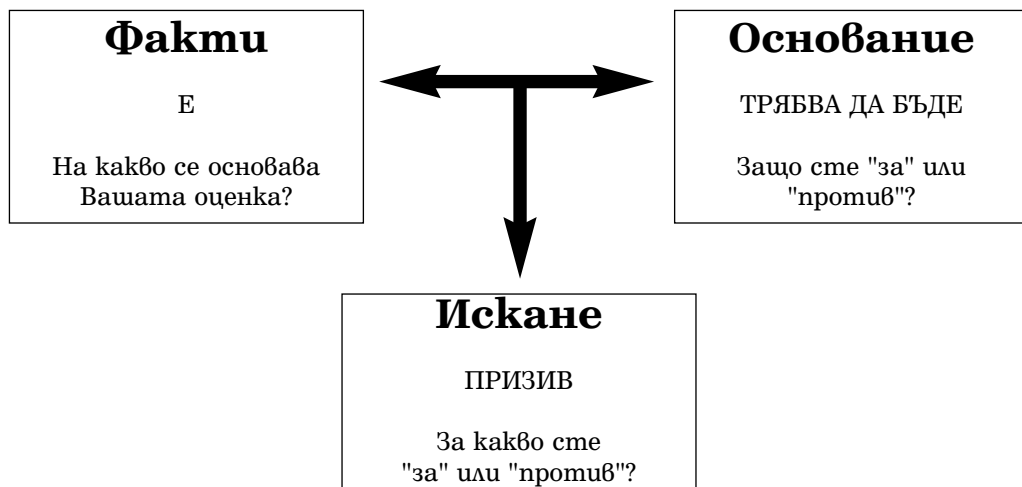
2. **Информация** – фактите, които описват определена ситуация (какво Е в момента).

Тя е изходният пункт за всяка аргументационна верига. Тя може да бъде изразена в различни форми. Например:

- Статистическо обобщение („Резултатите от използване на ядрена енергия показват, че тя е по-ефективна в сравнение с другите форми на енергия“)
- Заключение на експерти („Мнението на многобройни експерти е, че ядрената енергия е най-практична и ефективна“)
- Ценност или потребност („Нуждаем се от повече ядрени електроцентрали, за да осигурим икономически растеж“)

3. **Основание** – общопризнат принцип, от който се изхожда (какво ТРЯБВА да важи).

Елемент в политическия аргумент, който позволява да се премине от информация към политическо искане. Ролята на основанието е да доведе политически релевантната информация до политическо искане, което е предмет на несъгласие и конфликт, и по този да предостави причина за приемане на искането.



За да са убедителни Вашите аргументи е важно не само да съдържат и трите елемента.

Трябва да назовавате такива факти и основания, които си съответстват, а също така фактите и основанията да водят до искането. Само когато са налице подходящо основание, подходящи факти и съответстващо им искане, е налице и пълен и завършен аргумент.

Наред с това е важно ходът на мислите да е разбираем за всички.

Фактът, че Вашият аргумент е пълен и разбираем, все още не означава, че всички ще се съгласят с Вашето мнение. Но по този начин Вие вече сте направили първата стъпка към убеждаването.

### **„За“ и „против“**

Досега разгледахме отделния, изолиран аргумент. Въпросът сега е да намерим контрааргументи на аргументите. В политическата практика този подход се използва постоянно с цел да реагирате на искания, с които не сте съгласни.

В следващия пример се аргументира в полза на вот на доверие от страна на правителството. Опитайте се да противопоставите на тази гледна точка подходящ контрааргумент.

„Проучванията на общественото мнение показват, че доверието към правителството е спаднало под критичната точка. Изследователите винаги са точни в оценката си и затова правителството трябва да поиска вот на доверие в парламента.“

Разглежгате най-напред аргументацията от гледна точка на въпроса, какви искания, факти и основания предлага тя. След това се противопоставяте на тези факти и основания: Формулирате с помощта на тези контрафакти и основания Вашия собствен контрааргумент:

„В демократичната политическа система общественото мнение се установява на избори. Доколкото на последните избори управляващата партия получи доверието на по-голямата част от българските граждани, няма никакви основания да се иска от правителството внасяне на вот на доверие.“

### **Възражение**

Какво всъщност означава да сте на друго мнение? Това означава, че Вие отхвърляте искането.

Какво от своя страна означава това?

При един пълен аргумент искането се поддържа от съответните

факти и основания. Това означава, че винаги, когато отхвърляте даден аргумент, Вие всъщност отхвърляте фактите и / или аргументите.

Ако не сте съгласни с фактите или основанията, това може да има две причини:

- Вие може да отхвърляте фактите и основанията, защото разполагате с други факти или основания;
- Или когато разполагате с по-добри или допълнителни факти или основания, които биха могли да разширят фактите или основанията на опонента.

Ако искате да контролирате и насочвате атмосферата на дискусията е разумно да разполагате с повече възможности за реакция спрямо опонента си.

В това отношение съществуват принципно четири възможности:

- да отхвърлите фактите
- да отхвърлите основанията
- да разширите фактите
- да разширите основанията

Например всяко едно отхвърляне не оставя възможност на опонента за нещо друго, освен за отбранителна (остра) реакция. Разширяването има друг ефект – то разкрива възможности да продължи дискусията и да се стигне до взаимноприемливо решение.

Аргумент на опонента	Отхвърля се	Доразвива се
с	контра-факти контра-основания	по-добри / допълнителни факти или основания
оставя впечатление за	атака	свързване
и води по-скоро до	конфронтация	сътрудничество
превръща опонента по-скоро в	агресивен	гобронамерен

**А:**

Няколко български правителства вземаха решения за завършване на строителството на АЕЦ „Белене“ и ако то не се осъществи авторитетът на държавните институции ще пострада чувствително..

**Б:**

За завършването на АЕЦ са необходими няколко милиарда долара, с които не разполагаме. За да водим политика на финансова стабилност, трябва да се откажем от това намерение.

**А:**

Независимо колко ще ни струва сега, тези средства бързо ще се възстановят и ще почнат да носят печалба и затова, ако политиката ни е дългосрочна, трябва да продължи изграждането на АЕЦ „Белене“.

**Б:**

Ядрената енергетика е опасна и може да засегне здравето на българските граждани, затова трябва да отхвърлим идеята за завършване на атомната централа в Белене.

**1.**

	<b>Факт</b>	<b>Основание</b>
А твърди	Завършването вече е решено	Авторитет на институциите
Б отхвърля	Има и други решения	Важни са само икономическите аспекти
Б разширява	Международната общност също е против	Икономическите аспекти също са важни

## 2.

	<b>Факт</b>	<b>Основание</b>
Б твърди	Високи разходи без да разполагаме със средства	Политика на финансова стабилност
А отхвърля	Разходите ще са значително по-малко	Използване на гостоверни данни
А разширява	Инвестициите бързо ще се изплатят	Дългосрочност на политиката

## 3.

	<b>Факт</b>	<b>Основание</b>
А твърди	Завършването си струва	Икономически аспекти
Б отхвърля	Разходите никога няма да се изплатят	Държавата трябва да пести
Б разширява	По-изгодно е за страната	Опит в ядрената енергетика

## 4.

	<b>Факт</b>	<b>Основание</b>
Б твърди	Ядрената енергия е опасна	Здраве на населението
А отхвърля	Това не е доказано, докато ефективността е безспорна	Важна е ефективността
А разширява	Съществуват достатъчно групи източници на енергия	Съчетание на ефективност и сигурност

## 7.2.2. Предизборни дебати

Вече от десетилетия дебатите между кандидати за политически постове са станали основна част на предизборните кампании в много страни по света

Публиката в много страни счита дебатите за необходима – почти ритуална – част на предизборните кампании и проявява значителен интерес към тях.

Кандидатите, от своя страна, виждат в тези дебати най-добрата възможност да се появят пред широка (често милионна) публика без посредници и да търсят ползното за себе си в директното сравнение и състезание с опонентите си.

Често спрямо дебатите има големи очаквания и се създава нагласата, че те са от съдбоносно значение за кампанията, че в такива дискусии може да се спечелят или да се загубят изборите.

Наистина има много случаи, които потвърждават подобни мнения. Това се отнася особено при силно персонализирани воюване (президентски, кметски и т.н.)

В същото време както има примери за определено влияние на дебатите върху изборните резултати, така и примери, че те не са променили съществено ситуацията.

Предизборните дебати като особен вид политически дебати притежават значителни специфики и изправят участниците и организаторите пред специфични въпроси, по които те трябва да вземат най-благоприятните за себе си решения.

Първият въпрос обикновено е:

### *Трябва ли да участвуваме в дадените дебати или не?*

Този въпрос няма един единствен правилен отговор. Той зависи от политическото ни положение, от стратегията и плановете ни по време на кампанията, от конкретната ситуация на провеждане на дебата.

Неучастието в дебатите може да се изтълкува като слабост и страх от сблъсък с опонентите, но и не бива да вземате решение в полза на участието само защото другите смятат, че точно така трябва да постъпите.

Правилото може да се формулира така: „Ако сме в неизгодно положение, участвуваме, ако не, се замисляме и вземаме предвид всички фактори и възможни последици!“

Участието ви не е задължително, но ако решите, че ще участвате

ме, направете го защото съзнателно преценявате, че то е във ваш интерес.

Досегашната практика показва, че обикновено против провеждането на дебати застават канديدатите, които се ползват от най-голямата подкрепа сред избирателите. Фаворитите се опасяват, че дебатите, предоставяйки равна трибуна на конкурентите им, могат да укрепят техните позиции (например Линдън Джонсън 1964, Джими Картър 1980).

Ако сте взели решение да участвате, идва времето на друго важно действие:

### *Споразумение за правилата на играта*

Дебатите могат да протичат по много различни начини от гледна точка на участници, теми, времетраене, начин на водене, продължителност, място на провеждане и т.н.

Определянето на правилата често е сложна и много отговорна работа, от която може да зависи крайният резултат.

Винаги имайте предвид следното:

- Бъдете наясно с това, какви условия искате да постигнете.
- Не сядайте неподготвен на масата за преговори.
- Проучете предложенията на другите участници и застъпвайте изгодните за вас условия.
- По някои въпроси ще се наложи да постигнете компромис с опонента.

Ако не успеете да постигнете това, което искате да постигнете на всяка цена, преценете дали изобщо си струва да се захващате с дискусията.

Днес споразуменията за предизборни дебати са обемисти и изключително подробни и конкретни документи, които съдържат десетки и стотици разпоредби.

### **Въпроси за решаване при организиране на предизборен дебат**

- Темата!
- Ще присъства ли публика и какъв да е съставът ѝ?
- Кой ще задава въпросите? Могат ли участниците да си задават въпроси? А публиката?

- Как се формира редът на изказванията?
- Тип изказвания – ще има ли възможност за встъпление, опровержение или заключително изказване?
- Каква ще е продължителността на дебата като цяло и по отделните му елементи?
- Кои теми са разрешени по време на дебата?
- Какви са условията в помещението, където ще се състои дискусията?
- Кога по време на кампанията ще се състои дебатът?
- В каква форма ще може да се използват материалите от дебата след края му?
- Присъствието на кои медии да подкрепим?

След като се договорите за условията, потвърдете същите и в писмен вид. Споразумението трябва да се подпише и от кандидата на противната страна или от негов представител.

- Погрижете се условията на дебата да станат предварително известни и на публиката, за да може и тя са следи за спазването им.

След като е сключено и подписано споразумението за правилата на провеждане на дебатите, идва период на подготовка на участниците и за настройване на публиката.

### **Преди дебата:**

- Създавайте чрез медиите благоприятна обстановка за кандидата си
- Опитайте се да си представите, какво може да се очаква да каже или да направи съперникът
- Разработете стратегията на дебата по отделните въпроси
- Подгответе острие на дискусията към въпроси, които ви представят в по-изгодна светлина
- Подгответе се да отговорите на какъвто и да било въпрос.
- Правете репетиции като пресъздадете мястото и формата на дебата, а някой играе ролята на опонента

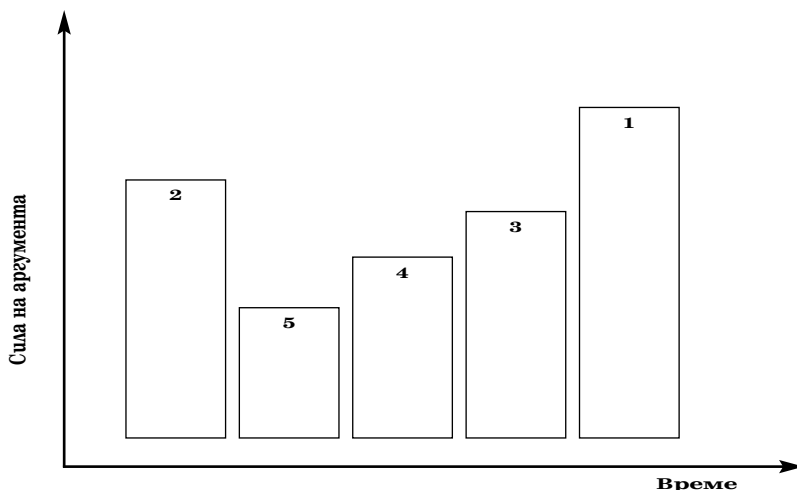
Особено важна е солидната подготовка на дебата по отношение на съдържателните аспекти, на стратегията и тактиката, на основните тези и аргументи на опонента и подходящите отговори и реакции.



Следната схема може да ви улесни при подготовката на участието ви в дебата:

+ Сила на аргумента -	<b>Тема:</b>			
	<b>ЗА: (+)</b>		<b>ПРОТИВ: (-)</b>	
	<b>Аргумент: (+)</b> [ + ]	<b>Оборване: (-)</b> [ - ]	<b>Аргумент: (+)</b> [ + ]	<b>Оборване: (-)</b> [ - ]
	<b>Неутрални позиции, цитати, аспекти</b>			

Добре обмислете и последователността на основните си аргументи в дебата. Може да се възползвате от изпробваната в практика последователност на аргументите от гледна точка на тяхната сила и убедителност:



По време на дебата трябва да внимавате за следното:

- Не допускайте във вълнението си да се откажете от планираната стратегия. Решенията, взети преди дебата, обикновено са по-верни от взетите под напрежение по време на дебата.
- Всичко, което кажвате, трябва да отговаря на посланията на вашата кампания.
- Дръжте се с достойнство и уважение.
- Гледайте към публиката, когато говорите, гледайте опонента си, когато говори и избягвайте високомерното отношение.
- Не се страхувайте от трудни въпроси. Начинът, по който отговоряте, може да бъде точно толкова важен колкото и самият отговор.

Често се забравя, че мненията на хората за изхода на дебата силно се влияят и от анализите и твърденията както на анализатори, така и на самите участници и техните сътрудници. И при най-ясно завършил дебат има много хора, които отстояват обратното мнение.

Затова е особено важно какво се прави след самите дебати. При добрите кампании обикновено се вършат масирани действия за гоубеждаване на публиката, като се издават брошури в милионен тираж с мнения на експерти, гласове от публиката, резултати от изследвания на реакциите; дават се интервюта и т.н.

### **След дебата**

- Каквото и да се случи по време на дискусията, винаги казвайте, че победата е ваша.
- Използвайте всички възможности, за да обявите нашироко победата.
- Хората трябва да повярват, че сте победители.

### **7.2.3. Аргументационни техники и тактики: възможни рискове**

В хода на политическите дебати трябва добре да се познават и владеят различните техники и тактики при водене на спора, дори и за да не бъдете изненадани от своя опонент, който може да използва некоректни подходи.

#### **При оспорване на фактите**

В един диспут с ограничена продължителност фактите не могат нито да се докажат напълно, нито да се опровергаят напълно. Затова това средство може да бъде едновременно и силно, и слабо! Подбирайте впечатляващи факти!

#### **При оспорване на основанията**

Причината и следствието не могат винаги лесно да бъдат разграничени. Може например да се опонира, че даден процес е всъщност причинен от друг или че произвежда други следствия.

#### **Цялостна или частична погмяна на искането**

Може вашето искане или основно твърдение да бъде погменено или пък изопачено, подсилено или отслабено, разширено или стеснено. Обърнете веднага внимание на недопустимостта на подобно изопачаване.

#### **Прекомерно доказване**

При използване на принципа „колкото повече, толкова по-добре“ може да се промъкнат несъвместими или явно противоречащи си положения до степен, че сами оборват аргумента си („самоубийствени говогу“).

#### **Техника на повторението**

Повтарянето на собствените основни тези и аргументи не винаги е излишно. Чрез вариране на повторенията се избягва ефектът на скуката.

Използва се, когато вече не можете да измислите нови и допълнителни аргументи. Чрез умело повторение обаче можете да постигнете целта си да убедите слушателите.

#### **Опровергаване *ad absurdum***

Посочва се, че опонентът не спазва своите собствени правила, а

иска да ни ги наложи; противоречи сам на себе си. От неговите факти и основания не следва посоченото искане.

### **Сравнението**

Посочват се известни паралелни случаи, които подкрепят собствената идея, както и подобни случаи, които свидетелстват срещу мнението на опонента. Силна е, защото лесно убеждава.

### **Преувеличения и аналогии**

Специфични случаи се представят за общовалидни. В основата на тази техника е сумирането, обобщаването и преувеличаването на отделни факти. При липса на конкретен аргумент се бяга в общото или пък от съвсем частен случай се извеждат общи заключения

По подобен начин е изградена и техниката на „прехвърляне“, която работи със заключения по аналогии. Събития или начини на поведение се проектират от една ситуация към друга.

Ако ви прилагат такава техника, обърнете внимание на недопустимостта на подобни сравнения.

Обобщаващите изводи често са колкото очевидни, толкова и погрешни.

Пример: Намирате няколко корумпирани политици и стигате до заключението: Политиката разваля характера. Вероятността, лошите характери да развалят политиката, изобщо не се взема предвид.

### **Две страни**

Подчертава се, че всяко нещо има недостатъци, но и ценни предимства, които са много повече. Подходящо при разширяване на аргумента. Може да се тълкува и като слабост.

### **Цитиране на авторитети**

*„И ако не ми вярвате, прочетете какво пише по този въпрос световноизвестният...“*

Може да има силен ефект. Предполага обаче добра предварителна подготовка. Но: Винаги ще се намери някоя световна величина, която вече да е казала нещо подходящо по темата, но това не ни освобождава от търсене на доказателства.

### **Самоизтъкването**

„Наскоро разговарях с X, който високо оцени идеята ми за...“

### **Личните нападки**

Атакува се не вашият аргумент, а вашата личност. Твърди се, че

ви е остаряло мисленето, че водите нечестна политика и т.н. Може да се стигне и до тактика на бламиране: „С позицията си направихте лоша услуга на самата ваша идея .“

Това всъщност означава, че опонентът няма съдържателни аргументи по въпроса. Запазете спокойствие и обърнете внимание на това.

### **Тактика на преобръщането**

„Казвате, че съм амбициозен. Благодаря за комплиментта. Амбициозен съм и ще остана такъв. Амбицията ми никога не е била във вреда на партията, а само в нейна полза.“

### **„Разкриване“ на произхода на противниковия аргумент**

Показва се, или че опонентът не казва нищо ново, а известни премъдрости, че го е взел от едн кого си и едн къде си, или пък, че само прикрива собствените си интереси или интересите на този, от когото е пратен.

### **Изопачаване на аргументите на опонента**

Изгражда се изкуствен образ, който след това умело се „разгромява“.

### **„Детайлизиране“ на искането**

*„Имате наистина прекрасна идея. А случайно да знаете и как ще я финансирате?“*

*„Обявявате се за икономии. Може би няма да е лошо да се започне с Вашето работно място.“*

*„Предложението Ви е добро. Опитайте се да го осъществите самият Ви.“*

### **Техника „да, но...“**

Когато опонентът използва аргументи изключително само „за“ или само „против“. Стратегията е: първо спокойно потвърдете аргументите му, а след това разкрийте празнотите с липсващите аргументи.

### **Разширена техника „да, но...“**

Опонентът е приключил със своята аргументация. В първата стъпка на вашата аргументация подкрепяте мнението на опонента с още допълнителни аргументи. След това отхвърляте неговите и добавените ваши. Има унищожителен психологически ефект, доколкото на публиката се показва, че можете по-прецизно да осмислите аргументите на опонента от самия него.

### **„Качване на вагона“**

Представят се възгледите на едно признато мнозинство като правилните възгледи. Опонентът се вкарва в маргинална позиция, която не се споделя от никого. По такъв начин го призовават да се „качи на вагона“ и да се присъедини към мнозинството. Възможни формули „всеки разумен човек“, „огромното мнозинство граждани“, „цялата младеж“ и т.н.

Тази техника се счита за не особено сериозна. Ако ви я прилагат, разкрийте пред публиката опита за нечестна манипулация.

### **„Удряне на чувства“**

Дискусията не се базира на съдържателни аргументи, а се прехвърля на равнището на емоциите и на прегразсъдъците. Апелира се към чувствата и се настоява за решение на тази основа. Тази техника предполага, че говорещият познава ценностните нагласи на слушателите и се обявява за солидарен с тях.

Важно е да се знае, че етиката на спора разрешава емоционализацията, но не и „прелъстяването“.

### **Спор по вероятностите**

Въвеждат се непрекъснато нови вероятности и възможности. Може да бъде средство за изясняване на проблема, но и за неговото замлъчване.

### **Размиване и разлагане**

Дадена идея се разлага в множество единици и се залива с говорене.

### **Тактика на даване на право на опонента**

Оставяне на опонента на „празни ясли“, като му даваме право, след като той продължително и със страст е изложил проблема си. Често носи тактически недостатъци – трябва да сте подготвен за изненадваща контраатака.

### **Тактика на объркване**

Да объркаш опонента с постоянна смяна на темите и доказателствата и да го докараш до отказ от намеренията му. Не е за препоръчване.

### **СЪВЕТИ**

- На неприятни въпроси отговорете с насрещни въпроси.
- Когато доказателствата на опонента не са убедителни, повторете собствените добри аргументи.
- Ако ви прекъсват, настоявайте за възможност да се изкажете докрай.
- Изпреварвайте възможни контрааргументи като ги възраждате в собствената си аргументация.
- Използвайте убеждаващата сила на примерите. Искайте от опонента си доказателства за приложимостта на неговите искания.
- Ако опонентът използва некоректни сравнения, веднага реагирайте.
- Внимавайте за погрешни изявления или алтернативи и веднага ги посочете.
- При „уряне на чувства“ поискайте връщане към обсъждания проблем.
- При опити за отклонение искайте връщане към темата.

## 8. ПРЕДИЗБОРНИ КАМПАНИИ

В България вече е натрупан значителен опит в организацията на различни предизборни кампании. Поради това много партийни активисти си мислят, че знаят всичко, което им е необходимо за подготовката на избори. Това е голяма заблуда, която може да погведе партийните структури в решаващия момент на кампанията.

През последните едно-две десетилетия светът се променя неузнаваемо. В теорията и практиката на предизборната борба всеки път се внасят нови елементи, които преобръщат из основи нашите представи. Затова е необходимо те постоянно да се следят, да се преосмислят и да се прилагат творчески в българските реалности.

### *8.1. Предизборни кампании – тенденции на развитие*

Понятието кампания има латински произход. То навлиза в езика от 17 век и се свързва преди всичко с акции, които са ограничени във времето. Преди всичко тогава под кампания се разбира военен поход. В този контекст могат да се разглеждат и дейностите, необходими за успешната организация на такова мащабно начинание. Важно е да се мобилизират участниците, да се осигури тяхната прехрана, да се организира движението им до крайната цел по най-безопасния маршрут и други. Като кампания се разглежда и предвижването на бедните от градовете към селата през лятото за прибирането на селскостопанската реколта. И тук става дума за подобен род дейности, както при военния поход – осигуряване на прехрана и настаняване на големи маси от хора за летния сезон, разпределяне на работата и набавяне на необходимите инструменти. Същевременно понятието кампания има и друг смисъл – с него се обозначава задната част на кораб, където се разполагат отличителните знаци. Там се издига знамето, с което корабът се идентифицира. Там стои и тръбачът, който подава различни сигнали и особено по време на бедствие свири тревога и мобилизира екипажа.



С появата на парламентаризма на това понятие се придава ново значение. Най-напред в Англия с него започват да се обозначават периоди, през които заседава английският парламент. По-късно през 19 век в Германия то се свързва и с борбата за спечелване на повече гласове. Едва през 20 век то придобива този смисъл, който ние и до днес влагаме в него – политическа акция, която е ограничена времево и има определена цел, за чиято реализация се разработва и прилага конкретна стратегия.

В този смисъл предизборната кампания е политическа акция, която се провежда във времето преди изборите и има за цел да мобилизира подкрепата на максимален брой избиратели за партията, които участват в предизборната борба. В нея участват две групи политически актьори – политическите партии и техните кандидати, от една страна и избирателите, от друга. Те се ръководят от различни интереси и се опитват да ги реализират чрез различни техники и инструменти. Интересът на партията е насочен към изборния успех и за да го постигнат те планират и организират своите действия, като прилагат определена стратегия. Интересът на избирателите се определя от стремежа да направят смислен избор. Затова те се нуждаят от повече политическа информация, която ще им помогне да формират своите предпочитания. Диалогът между гражданите и партията е в процес на непрекъснато развитие и промяна.

От началото на 20 век до сега могат да се открият **три основни етапа** в развитието на този диалог:

1. Първият етап обхваща периода до Втората световна война. Това е етапът на предмодерните предизборни кампании, когато комуникацията между партията и гражданите минава главно през партийните структури. Масовите партии достигат до избирателите чрез своя широко разклонен и йерархично изграден партийен апарат. Основна роля играят местните партийни организации, които чрез комуникацията лице в лице между партийните членове изграждат мрежи за подкрепа на партията в специфични социални групи на равнище семейство и професия. Наред с това се организират и големи масови акции, където партията представя своите предизборни платформи и кандидати директно на избирателите. Използва се и партийният печат. Предпоставка за развитието на този тип предизборна кампания е съществуването на големи и хомогенни социални групи, които представляват и базата на политическите партии в този период, както и високата степен на готовност на гражданите за организиране в политически структури. Обратната връзка

между партии и избиратели се осъществява чрез личните контакти между партийните членове на различни равнища на партийната йерархия.

Схема 30.



2. Периодът на модерните предизборни кампании започва след Втората световна война и достига своя разцвет през 60-те години, когато в страните с развита демокрация се наблюдава поврат на отношението на партиите с избирателите. Извършват се промени в самите партии – от масови те се превръщат в народни. Директната предизборна комуникация с избирателите чрез партийните структури отстъпва място на индиректната комуникация, която се осъществява чрез медиите. Развитието на техниката, промените в социалната структура и в организацията на партиите налагат ново отношение към избирателите. Партиите трябва да насочат своите послания към много по-широк кръг избиратели и да активизират цялостната си предизборна работа. Чрез медиите те се стремят да информират и мобилизират гражданите за своите политически проекти. Използването на медиите в предизборната борба обаче лишава партиите от обратна връзка с избирателите.

Схема 31.



3. Периодът на професионалната предизборна кампания, който започва от началото на 90-те години и продължава и до днес, се отличава с възраждането на директната комуникация между партии и избиратели, обаче чрез нови форми и техники. Основна характеристика на този етап е ориентацията на партиите към реалностите на политическия пазар, доминацията на политическия маркетинг в предизборната борба, визуализацията и персонализацията на политиката, модер-

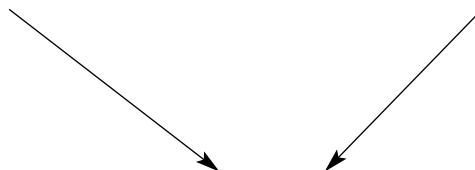
низацията на предизборните кампании чрез използване на постиженията на информационната технология. Предпоставките за разцвета на професионалната предизборна кампания се коренят в кризата на политическото представителство и партийната идентификация, в нарастването на броя на колебаещите се и негласуващите избиратели, както и в превръщането на медиите в четвърта власт. При този тип предизборна кампания съществуват повече възможности за индивидуална работа с избирателите и отново се подобрява обратната връзка между партии и граждани. Същевременно обаче тук партията все повече се превръща в анонимен субект, което крие и големи опасности за традиционното политическо представителство.

*Схема 32.*

### **ПРОФЕСИОНАЛИЗИРАНЕ НА ПОЛИТИЧЕСКИТЕ ПРЕДИЗБОРНИ БОРБИ**

Нарастващ брой на сменящи  
вота си избиратели / спадваща  
партийна идентификация

Нарастващо значение на  
масмедиите



Ориентация на партиите към  
политически маркетинг



Прилагане на нови форми на  
пряка комуникация

Тенденцията на превръщане на модерната предизборна кампания в професионална все повече си пробива път в страните с развита де-

мокрация. Никъде обаче партиите не абсолютизират професионалната кампания, а наред с нея продължават да залагат и на традиционните технологии. Дори в САЩ, където най-масово се използва професионалната кампания, политиците се стремят да я допълват с директни срещи с избирателите.

Що се отнася до страните в преход от Централна и Югоизточна Европа и в частност до България, трябва да се има предвид, че процесите в обществото и в партиите далеч не са на тази степен на развитие, на която се намират те в страните от Западната Европа. Поради това тук не трябва да се избързва с акцентирание върху професионалната кампания в предизборната борба. Същевременно обаче не може да не се използват много от нейните елементи и техники, особено тези, които са свързани с прилагането на модерните информационни технологии. Съвременната предизборна кампания тук следва да се погчини поне на следните три изисквания:

1. Наличие на функциониращ модерен партиен апарат
2. Институционализиране на предизборната борба
3. Доминация на медиите в предизборната кампания.

## 8.2. Организация на кампанията

Целта на всяка предизборна кампания е получаването на максимален брой гласове. Организацията е този фактор, който може да ни помогне да постигнем тази цел, но може и да ни провали. По време на предизборната кампания е необходимо да се решават много задачи едновременно и да се мобилизират много хора. Добрата организация помага да се намери подходящия човек за всяка работа, да се постави на подходящото място в подходящия момент. Важно е да се осигури оптимално използване на всички ресурси на кампанията. Като правило основните ресурси – хора, време, пари, нестандартни решения – трябва да се използват така, че да се постигне максимален ефект чрез минимални ресурси. За това отново е нужна перфектна организация на ресурсното осигуряване на предизборната борба.

Основно правило на всяка предизборна кампания е да достигне до възможно най-широк кръг избиратели. Същевременно обаче винаги има

една-две целеви групи, които са най-важни за победата. Чрез добрата организация трябва да се постигне този синхрон на посланията към гражданите, който ще гарантира подкрепата на решаващите целеви групи и няма да отблъсне останалата част от избирателите. Необходимо е да се намерят проблемите, който са приоритетни за тях и да се предложат най-добрите решения, които съответстват на техните интереси и нагласи.

Организацията зависи също от предпочетенния вид предизборна кампания, както и от средата, в която се провежда.

### **8.2.1. Видове предизборни кампании**

В зависимост от критериите, които използваме при типологизацията на предизборните кампании, можем да открием различни видове. Както вече бе споменато по-горе, основното разделение върви по линията комуникация между партии и кандидати и техните избиратели. По този критерий могат да бъдат разграничени два типа предизборни кампании – директна и индиректна. Основно правило за всяка партия дори при медийната демокрация си остава стремежът да се търси директната комуникация с гражданите. Разбира се, степента на нейното приложение в предизборната борба зависи от конкретните реалности и най-вече от вида на изборите. При местни избори възможностите за използване на директна кампания са значително по-големи, особено в малките населени места. Докато при парламентарни избори е важно да се действа по-масабно, на национално равнище, като се акцентира върху използването на медиите и на модерните технологии.

В зависимост от доминиращата стратегия, която партията използва по време на гадена кампания, също може да се открият няколко възможни типа. При ограничени ресурси, и най-вече време, често се избира и прилага така наречената блиц кампания. Това е кампания, при която се акцентира предимно на горещата фаза и всички усилия и ресурси се концентрират в последните седмици и дни преди изборите. Подобна е ситуацията при така наречената stop and go кампания. Тук партиите също не разполагат с достатъчно ресурси и затова организират предизборните си дейности така, че да присъстват на политическия пазар. Те активизират усилията си от време на време, като запазват силите си за кулминационната фаза преди изборите. При този вид кампания обаче има опасност избирателите да не възприемат партията като сериозен политически субект.

От гледна точка на начина на въздействие върху различните целеви групи могат да се разграничат два групи типа предизборни кампании. Концентрираната кампания акцентира на въздействието върху една целева група, спечелването на която е достатъчно за победата. Обикновено такава стратегия избират малките партии, които имат влияние само в един регион, или в една определена социална или етническа група от населението. В България такава стратегия прилагаше до сега ДПС, но в последните години и тази партия се стреми да действа на национално равнище сред много по-широк кръг граждани, отколкото са нейните традиционни избиратели.

Вторият тип кампания е така наречената диференцирана или концертирана (оркестрирана) кампания. Това е кампания, която могат да си позволят големите национално представени партии със сериозно влияние сред всички социални групи и слоеве на обществото. Това същевременно е и кампания, която изисква много големи ресурси и координация на действията на всички равнища. При този тип кампания от предизборната платформа се извеждат конкретни послания към различни целеви групи и чрез разнообразни техники се въздейства върху много целеви групи едновременно, като това въздействие се комбинира и синхронизира с общите послания на партията на национално равнище.

В зависимост от степента на конкуренцията на политическия пазар и от отношението към опонентите различаваме позитивна и негативна кампания. При първата партиите мобилизират избиратели на базата на представяне на сериозни управленски алтернативи. При втория тип кампания е по-важно да се дискредитира опонента. Негативната кампания изисква висок професионализъм и тънко чувство за хумор. Тя е нож с две остриета, тъй като може да се обърне като бумеранг срещу тези, които я използват. Затова тя трябва да се прилага много внимателно и отговорно, макар че често партии и кандидати се изкушават да акцентират върху нея.

Независимо обаче от типа кампания, която доминира в предизборната борба, трябва да се знае, че нейното прилагане цели да постигне най-малкото три ефекта:

### ***1. Директен ефект върху избирателите***

Чрез прилагането на различни видове кампании се търси непосредственото им въздействие върху избирателите. Това означава по време на кампанията да се предостави достатъчна като обем и качество информация, която да провокира интереса на гражданите и да създаде разлика с политическите опоненти. На тази база гражданите трябва

да бъдат в състояние да сравнят различните платформи и послания и да направят своя избор.

### ***2. Ефект на сила***

Той се постига от една страна чрез продукта, който партията предлага на политическия пазар. Целта е платформите и посланията, както и кандидатите на партията да превъзхождат в качествено отношение тези на опонента. От друга страна този ефект се търси и чрез присъствието на партията и нейните кандидати по време на кампанията. Колкото по-масирано е то, колкото са по-широки групите избиратели, върху които се въздейства, толкова по-сигурен е успехът.

### ***3. Ефект на прелъстяване***

Чрез него партиите и кандидатите се стремят да накарат избирателите да ги харесат. Това се постига чрез обработка на политическия пазар със специфични техники, които търсят емоционалното въздействие върху гражданите. Обикновено този ефект се постига по време на горещата фаза на кампанията, когато по правило не се работи на рационално равнище на въздействие.

## **8.2.2. Етапи на предизборната кампания**

По правило на съвременните избори се гледа като на непрекъснат процес. Смята се, че веднага след приключване на изборния ден започва подготовката за следващите избори. Още при анализа на резултатите от изборите партиите си правят съответните изводи и се ориентират или към промяна, или към утвърждаване на печелившата стратегия в периода на следващия мандат. Управляващите и опозиционните партии преследват различни цели във времето между изборите. Управляващите се стремят чрез реализацията на своята програма да утвърдят и разширят влиянието си сред гражданите. По този начин те мобилизират избирателите за подкрепа на провежданата по време на управлението политика и на следващите избори. Противоположна е целта на опозицията. Тя се опира на недоволните от управлението и търси тяхната подкрепа. Нейната задача между изборите е да мобилизира недоволството на избирателите и да формира ново мнозинство за следващите избори на базата на друга управленска програма.

Една година до 6 месеца преди датата на следващите избори обаче започва подготовката и на управляващи, и на опозиция за предизборната борба. Това е времето, когато концептуално се разработват елементите на следващата предизборна кампания. Осмислят се електоралните анализи по избирателни райони и секции и се набелязват посоките на работа за следващите избори. Започва и процесът на кадрово осигуряване на партийните структури. Стартират и програмите за обучение на евентуалните кандидати и на бъдещите членове на предизборните щаботе.

Три-четири месеца до изборите е най-важната фаза за предизборната подготовка на партиите. В този период цялостната дейност на партиите се адаптира към работа в предизборна ситуация. Започват да се формират предизборните структури в центъра и по места. Прави се преценка и анализ на идентификацията на партията и партийните структури се пригаждат за дейност към изискванията на избирателния закон. В различните избирателни райони се прилагат диференцирани подходи с цел повишаване на доверието към партията и нейните кандидати. На централно равнище и по места се извършва идентифициране на избирателите и се набелязват конкретни задачи за мотивиране и мобилизиране на нови избиратели. Върви и процесът на изясняване и формиране на коалиционната политика.

Друга важна задача през този етап е формулирането на целите на предизборната кампания и определяне на доминиращата стратегия. На тази основа започва и разработката на платформите и посланията на партията и кандидатите.

Стартира и процесът на подбор и издигане на кандидатите за следващите избори. За тази цел обикновено се изготвя модел на бъдещата парламентарна група и се утвърждават критериите, на които трябва да отговарят кандидатите, както и механизмите за тяхното издигане. Стремелът е цялата тази дейност да бъде представена по подобаващ начин пред гражданите и обществото, така че да се утвърди усещането за единство на партията и професионализъм в правенето на политика.

Във времето до горещата фаза е важно да се въздейства върху избирателите на рационално равнище. Това е моментът, когато те могат да възприемат и осмислят информацията, която им се подава и да сравняват офертите на различните партии. Затова е необходимо още на този етап да се разработи и реализира такава комуникационна стратегия, която ще даде възможност да се достигне до максимално широк кръг от гражданите.

Един месец преди датата на изборите започва горещата фаза на кампанията. Това е най-напрегнатата и най-отговорната част на



предизборната борба. Това е периодът на интензивна работа на партийните структури, на предизборните щабове и на кандидатурите в районите. Чрез прилагането на специфични техники и технологии се търси емоционалното въздействие върху избирателите. Провежда се масирана медийна кампания и се разгръщат различни форми на политическа реклама. Целта е в кулминационния момент на горещата фаза да се постигне максимална мобилизация на избирателите.

Денят на изборите представлява самостоятелен етап. Той се подготвя и планира отделно от останалите фази. Главната задача тук е да се синхронизират усилията на партия и кандидати на всички равнища за получаване на максимален брой гласове.

Денят след изборите също представлява относително самостоятелен етап. Веднага след получаване на първите резултати от изборите партията и кандидатите трябва да имат готовност за анализи и коментар. Обикновено в предизборните структури се разработват във варианти реакциите на партийните лидери. А сериозните анализи на изборните резултати и изводите за партията се правят значително по-късно, когато изборните емоции са затихнали и атмосферата се е нормализирала.

Следващата схема свързва в едно цяло фазите на предизборната кампания със адресата и средствата за въздействие върху избирателите.

*Схема 33.*

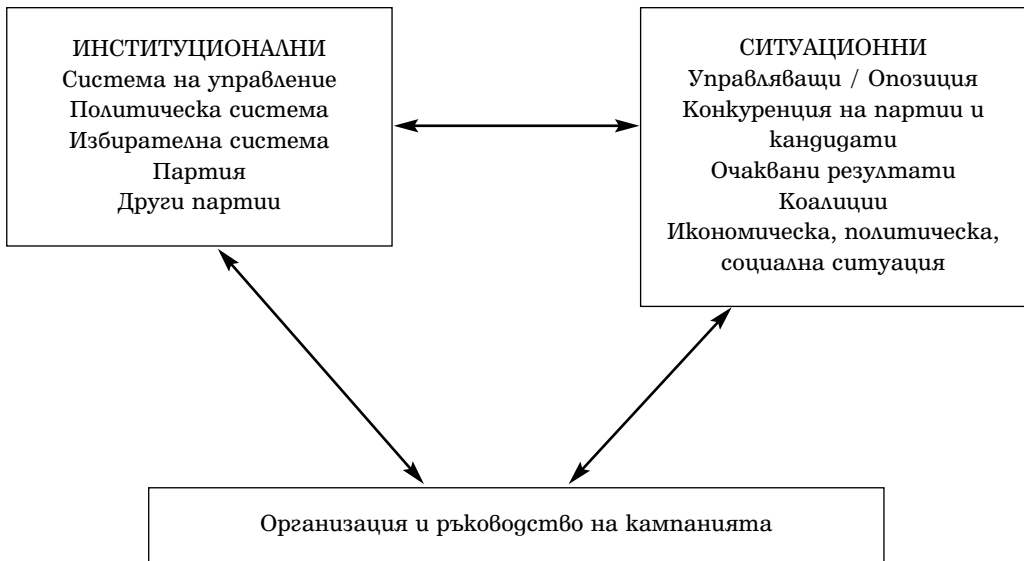
### Схема на кампанията

		Преговори с избирателя			Предложение за договор (на рационално равнище)
Адресат	Внимание	Оферта	Позитивно възприемане +	Дискредитиране на опонент -	
Средства за въздействие	Участие в кампанията		Доказване компетентност	Оспорване компетентност	
Фаза	Подготовка	Начало	Основна фаза		Гореща фаза

### 8.2.3. Външна среда на кампанията

Организацията и ръководството на предизборната кампания зависят от средата, в която тя се провежда. Нейните рамкови условия се определят от два типа фактори – институционални и ситуационни. Първите имат по-установен и траен характер, докато вторите са много динамични и варират дори в хода на самата кампания.

Схема 34.



#### Фактори, влияещи върху кампанията

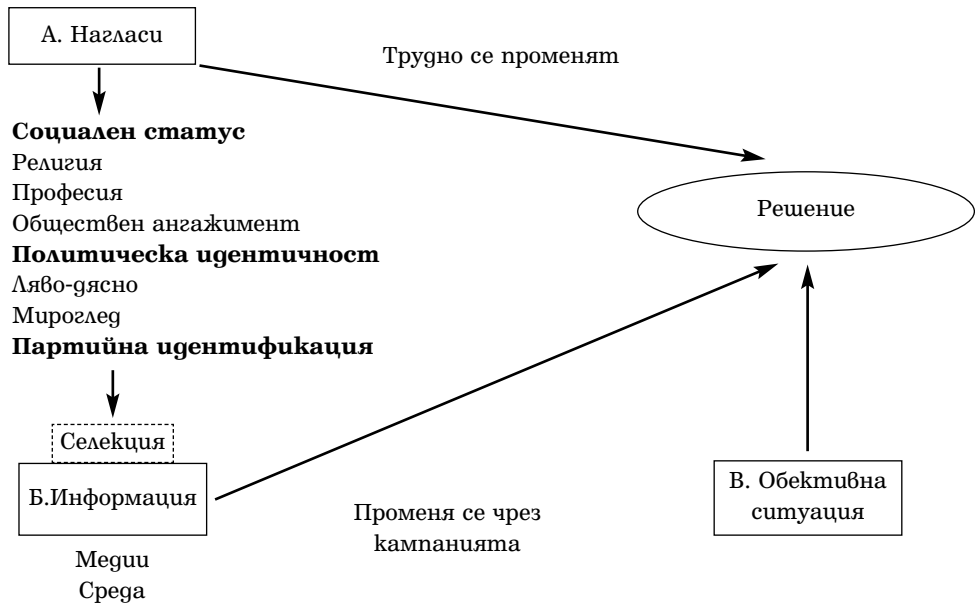
Някои автори говорят за четири равностойни по значение фактори, които определят рамката на кампанията – системата на управление, избирателната система, партийната система и медийната среда. Независимо от това коя класификация ще бъде възприета при анализа на факторите, важно е да не се забравя, че предварителното познаване на влиянието на тези фактори върху избирателите е важна предпоставка за изборния успех.

Решението за гласуване също се влияе от специфични фактори. Най-съществено значение сред тях има обективната ситуация, която пряко въздейства върху волята на избирателите. Но по време на кампания тя остава относително константна величина. Вторият фактор, който формира мнението на различни целеви групи, са нагласите.

Те от своя страна са свързани със социалния статус, с политическата идентичност и с партийната идентификация. По време на кампания те подлежат на много малка промяна. И третият фактор, който формира решението за гласуване, е информацията. Тя идва до избирателя по различни канали – чрез преки контакти с кандидатите, чрез медиите и чрез средата, в която той живее или работи. Това е най-динамичният фактор, който подлежи на промяна по време на кампанията. Затова целта е чрез организацията на предизборната кампания да се подава нужната информация на гражданите, която може да повлияе върху формирането на техния вот.

Схема 35.

**Фактори, влияещи върху решението за гласуване**



Постигането на добра организация по време на предизборната кампания е свързано със съобразяването с някои норми, които за съжаление обаче много често се пренебрегват или забравят от предизборните структури на партиите. Най-важните от тях са:

1. Нищо не е решено предварително – успехът или загубата зависят голяма степен от тези, които правят кампанията
2. Опитът от предишни предизборни кампании помага само час-

тично – всяка кампания е уникална и е важно да се познават факторите, които определят нейната рамка

3. Необходимо е да се положат усилия за победата – да се работи спокойно при стриктна организация и строга дисциплина и екипът да издържи до приключване на изборния ден
4. Без авторитетни кандидати, без работещи партийни структури и без доброволци не може да има успех
5. Важна е вярата в успеха – тя помага на участниците в кампанията да не губят главното направление и да работят мотивирано за постигане на основната цел.

#### 8.2.4. Формиране на предизборни структури

Предизборният център е основната организационна структура на кампанията. Нейната главна цел е да създаде ефективна организация за спечелване на максимален брой гласове, организация, която да позволи на кандидатите да се съсредоточат върху контакта с хората и печеленето на избиратели. Успехът на това начинание зависи до голяма степен от това дали предизборните структури на партиите в центъра и по места и особено националният предизборен център са изградени професионално и функционират като екип.

Важно правило в съвременните предизборни кампании е постигането на необходимия баланс между политическото ръководство на партията и ръководството на кампанията. Както бе изтъкнато по-горе, сега печелившите кампании се характеризират с голям професионализъм. Затова не е за препоръчване партийното ръководство да се превръща в ръководител на кампанията. Това не стимулира заинтересоваността на партийните структури от участие в различните дейности и мероприятия, както и привличането на повече активисти и доброволци. Достатъчно е партийното ръководство чрез своите решения и действия да осигури политическата рамка на кампанията. Ръководителят на кампанията задължително трябва да е политическо лице с достатъчно висок ранг, за да може да поддържа постоянна връзка между политическото ръководство и предизборния център.

Изграждането на модерни предизборни структури гнес поставя и друг съществен проблем пред партиите. Той е свързан с намирането на печелившето отношение между вътрешни и външни експерти. На това поле обикновено се разиграва и най-острият сблъсък между традиционалисти и модернизатори по време на кампанията. Традициона-

листите по правило разчитат на вътрешните експерти, докато модернизаторите се стремят изцяло да ги игнорират и да привлечат само професионални агенции и експерти отвън. И двата крайни подхода могат да набрегат на успеха на кампанията. Вътрешните експерти имат предимството, че познават нещата от кухнята и поради това могат да предусетят и своевременно да предотвратят кризисни ситуации още в процеса на тяхното зараждане. Но техният поглед е ограничен поради партийни пристрастия. Затова са нужни външните експерти, които са освободени и нямат скрупули да изкажат своето професионално мнение. Важно е обаче и вътрешните и външните експерти да се добри професионалисти и да познават закономерностите и изискванията на модерната предизборна борба.

В процеса на търсене на необходимия баланс между вътрешни и външни експерти в предизборните кампании на социалдемократическите партии в страните с развита демокрация се утвърждават и нови форми на предизборни структури. Долната схема показва начина на изграждане на предизборната централа на ГСДП по време на изборите 1998 година, когато кандидатът на ГСДП, Герхард Шрьодер, стана канцлер на Германия. Особеното на тази предизборна кампания е, че за първи път в ръководството на ГСДП се наложиха модернизаторите, което доведе и до изнасяне на предизборната централа извън партията. Затова този опит е доста показателен и за други партии. Разбира се той не може да бъде пренасян механично без съобразяване с конкретната ситуация в отделните страни и партии.

*Схема 36.*

### ГСДП ПРЕЗ ГОДИНАТА НА ИЗБОРИТЕ '98

#### Структура

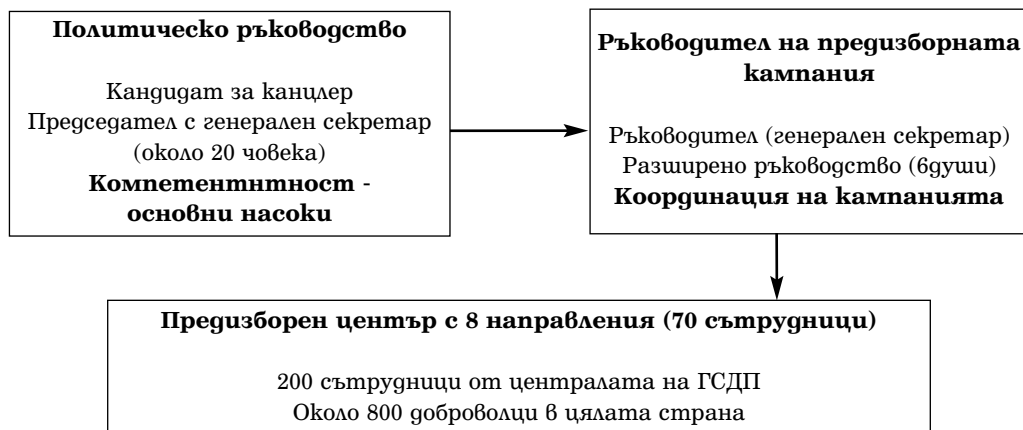
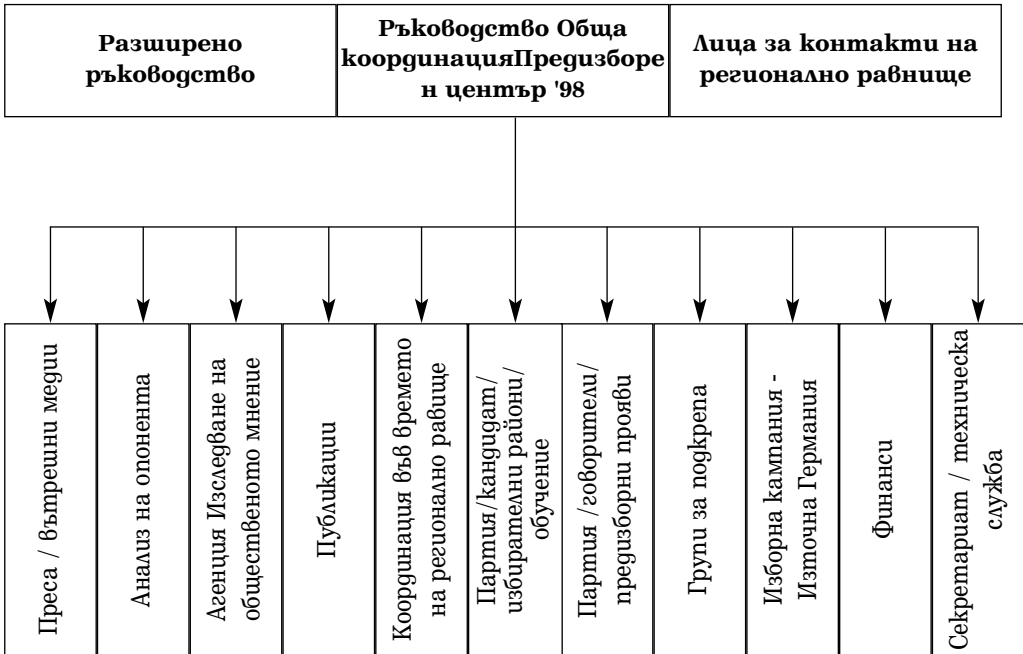


Схема 37.

**ПРЕДИЗБОРЕН ЦЕНТЪР '98**



Като правило съставът на предизборния център не трябва да е многочислен, но да е достатъчен за оперативното ръководство на кампанията. Най-важната фигура е **ръководителят**. Той трябва да е обигран в политическия живот организатор, да познава местните условия, да е енергичен, спокоен, контактен, да е личност, която се ползва с доверието на партийните членове; да е в добро здраве, за да може да се справи с огромното напрежение и дългите часове интензивна работа. Ръководителят на предизборния център има право да полага подписа си върху всички документи, свързани с предизборната кампания. Всички плащания са валидни само с неговия подпис, тъй като в крайна сметка той носи отговорност за изразходваните финансови средства и извършените разходи.

Задължения на ръководителя са:

- да отговаря за съставянето на плана на кампанията и да осъществява цялостно ръководство на всекидневната дейност на кампанията;

- да отговаря за разпореждането с бюджета, въпреки че не е задължително той пряко да участва в набирането на средства;
- да държи кандидатите в течение на хода и проблемите на кампанията, без да ги натовазва с излишни подробности;
- авторитетно да налага своето мнение, да респектира и въодушевява своите подчинени; когато е необходимо, да умее да отказва на исканията на своите подчинени и на кандидатите;
- да е дискретен, да действа зад кадър, да не дава гласност на своята дейност и по правило да не се движи и показва заедно с кандидатите на техните публични изяви;
- да не изразява становища или предприема действия, които биха злепоставили кандидатите;
- когато се налага да прави изявления, да изразява съгласувани с кандидатите мнения, а не собствени виждания;
- да познава качествата на активистите, включени в кампанията; да умее да работи с доброволците; да разполага с властта да отстранява несправили се по различни причини лица и да назначава нови (една твърде деликатна функция особено при напрегната и емоционална кампания).

Ръководителят на предизборния център трябва да работи в най-тясна връзка с кандидатите, за които всъщност се води кампанията. Той работи в сътрудничество с другите **членове на предизборните структури**, между които се разпределят основните задачи на кампанията. Примерно те могат да бъдат:

- Координатор, който следи и разпределя ежедневните и съответно седмичните изяви на кандидатите; съгласува ги по време и място;
- Отговорник за връзките с печата и другите медии – събира всички материали от медиите, отнасящи се до различни аспекти на кампанията и кандидатите, дейността на партийната организация; организира пресконференции, изявления и други прояви по медиите; информира за предстоящите мероприятия; наблюдава политическите опоненти и техните кампании и др.;
- Отговорник за връзките с избирателите – организира посещенията по домовете, разпрацането на писма и листовки и др.;
- Отговорник за връзките с организациите на коалиционните партньори и други близки до нас организации и за съгласуването с техните мероприятия;
- Анализатор – грижи се за събирането на необходимата информа-

ция; организира проучвания на общественото мнение и анализира техните резултати и др.;

- Отговорник за финансовия план на кампанията – организира събирането на средства за кампанията и съставя план за тяхното разпределение; следи в тясно взаимодействие с ръководителя на кампанията за правилното изразходване на финансовите средства;
- Правен съветник – отговаря за спазването на законовите изисквания и за всички правни аспекти на кампанията.

Естествено не винаги се налага и е възможен посоченият примерен състав на предизборния център. Членовете му могат да бъдат и по-малко, важно е да се обхванат основните дейности и задачи.

Всеки член на предизборния център създава свой **екип от сътрудници**, на който се опира в непосредствената си работа. Те изпълняват различни задачи като:

- организират връзките със секционните отговорници за всяко населено място и съответно избирателна секция;
- поддържат връзки с партийните членове и подпомагат работата по тяхното информиране; съдействат за привличането на нови активисти;
- участват пряко в организацията на публичните прояви на кандидатите и в индивидуалната работа с избирателите;
- организират транспортното осигуряване на кампанията – водят на отчет транспортните средства и техните собственици и ги разпределят за различни задачи;
- извършват редакторска и коректорска работа по издания на кампанията; осигуряват работата с пишещи машини, компютри и други технически средства.

Предизборният център привлича в кампанията **лица и групи за подкрепа**. Това са авторитетни хора с безупречна репутация, които се включват в кампанията преди всичко когато е необходимо открито и ясно да се изрази критично становище към опонентите или в защита на нашите кандидати и техните позиции.

Нито една кампания не може да мине без ентузиазирания и незаплатен труд на **доброволците**. От начина на тяхната организация в голяма степен зависи успешният изход от предизборната борба. Ръководителят и членовете на предизборните структури трябва да умеят да подбират и ръководят доброволците, да разпределят задачите съ-



образно техните възможности и таланти, да коригират своевременно грешките им и да ги вдъхновяват за действия.

Основно правило в работата с активистите и доброволците е да бъдат мотивирани. Това изисква:

- да са добре информирани;
- да се иска мнението им и да се чува гласът им;
- да получат признание за труда, който влагат.

Трябва да се помни:

Задачите по организацията и провеждането на кампанията могат да се прегрупират, ако има по-малко сътрудници на разположение, или да се раздробят още повече, когато съществуват възможности за това.

В отделните периоди на кампанията, особено на заключителната ѝ фаза, има твърде много работа, която не е по силите на един или двама души. Ето защо е добре предизборният център да има на разположение повече хора, готови да се включат в изпълнението на различни задачи.

Разковничето на успеха е: **Подходящ човек на подходящо място!**

### *8.3. Субект и обект на предизборната кампания*

#### **8.3.1. Дефиниране на субекта на предизборната кампания**

На подготвителната фаза на предизборната кампания от особена важност е точното дефиниране на нейния субект. Теоретически субектът на предизборната кампания се състои от три компонента – политически продукт, символна политика и избран мениджмънт.

Политическият продукт на кампанията също има три съставни части – партия, съдържателни теми и кандидати. Партията се представя пред широката общественост чрез своя имидж. Партийният имидж се формира на базата на идеологическия имидж, на имиджа

за компетентността на партията и на структурния имидж. Идеологическият имидж определя главно направление на дейността на партията и се дефинира чрез основните ценности от нейната програма. Имиджът за компетентност произтича от политическите действия на партията и определя способността ѝ да решава важни за избирателите политически проблеми. Между идеологическия имидж и имиджа за компетентност съществува много често напрежение, тъй като прагматичната политика на партиите не винаги отговаря на специфичните изисквания на основните им ценности. Затова понякога се налага да се трансформира идеологическият имидж, за да се повиши политическата компетентност с цел разширяване на партийното влияние сред нови групи избиратели. Това става чрез използване на две групи фактори – традиционни и ситуационни. Традиционните фактори влияят непосредствено в дългосрочна перспектива върху идеологическия имидж. Те определят мястото на партията в политическия процес и специфичните сфери на нейните традиционни политически приоритети. Ситуационните фактори могат да засилят или да приглушат идеологическия имидж, когато това е нужно за спечелване на изборите.

Структурният имидж на дадена партия произтича от отношението между политическите актьори вътре в партията. В зависимост от това се открояват две възможни състояния – затворена структура и фрагментаризирана структура. Основно правило във всяка предизборна кампания е да не се допуска партията да влезе в предизборната борба с фрагментаризирана структура. Затова е необходимо далеч преди горещата фаза на кампанията да се работи така, че в публичното пространство партията да изглежда като единен механизъм. Партийните структури трябва да стоят твърдо зад кандидатите и да не допускат поради идеологическия имидж на партията да се издигат за кандидати хора без нужната компетентност за правене на реална политика.

По отношение на имиджа на партията от съществено значение по време на кампанията е да се работи за реализацията на следните цели:

1. Трансформация на идеологическия имидж чрез ситуационни фактори
2. Засилване на имиджа за компетентност чрез ситуационни фактори
3. Постигане на затворен структурен имидж на партията.

Схема 38.

### Политически продукт: Партиен имидж

Партиен имидж  Идеологически партиен имидж  Партиен имидж, представляващ компетентността  Структурен партиен имидж	Влияние  Традиционно-историческо влияние  Ситуационно влияние  Сплотена структура  Фрагментирана структура
<b>Цел на кампанията</b>	
Трансформация на идеологическия партиен имидж чрез ситуационни фактори  Усилване на представящия компетентността партиен имидж чрез ситуационни фактори  Реализация на сплотен структурен партиен имидж	

Същностните теми определят съдържанието на политиката на всяка партия. Те произтичат от програмите на партиите. В предизборната кампания обаче не може да се работи с всички теми от дългосрочните програми. Важни са само тези теми, които в момента на кампанията са предмет на дискусии в публичното пространство и най-добре отговарят на личността на кандидатите. Същностните теми могат да бъдат два вида – позиционни, които произтичат от основните политически позиции на партията и теми, свързани с политическата компетентност. В съвременните кампании се наблюдават две основни тенденции по отношение на темите. От една страна намалява значението на поляризацията между партиите по основни въпроси на политиката, което предполага и минаване на втори план на позиционните теми в предизборната борба. От друга страна върви процес на опростяване на политическите послания, който има за резултат ограничаване на комплексния характер на темите по време на кампанията. Като се имат предвид тези тенденции, целта на предизборните кампании по отношение на темите е следната:

1. Внушаване на компетентност за решаване на конкретни проблеми
2. Представяне на политически алтернативи
3. Опростяване на платформите и посланията

Кандидатите са третият компонент на политическия продукт. В съвременните предизборни кампании те все повече излизат на преден план и играят ролята на локомотив по отношение на партията. Политиката днес все повече се персонифицира. Поради това кандидатите се радват на засилен интерес преди всичко от страна на медиите. Закон на кампанията в условията на медийна демокрация става туширането на слабите страни на кандидата, акцентирането върху силните му страни и тяхното успешно представяне в медиите. Не трябва да се забравя, че много по-важна роля от фактическите качества на кандидата играят качества, внушавани от медиите. В тази връзка особено значение придобива поведението пред камера, което постепенно се превръща в част от публичния образ на кандидата.

Символната политика е този елемент на изборния субект, който акцентира върху въпроса как, в каква опаковка да бъде предложен продуктът на политическия пазар. Пог това понятие, според един от водещите съвременни специалисти по предизборни кампании, Улрих Сарсинели, се подразбира „средство за онагледяване и драматизация на политическите процеси“. Символната политика играе главна роля при представяне на платформите и посланията. Тя изпълнява функцията на свързващо звено между тях, партията и кандидата и създава цялостна представа за политическия продукт по време на кампанията.

Днешните политически реалности имат две измерения – съдържателно, което представя същността на политическия продукт и символно, което внушава определено възприятие за този продукт. В условията на медийна демокрация възприятието започва да измества самия продукт. Затова по време на кампания всяка политическа сила се стреми да използва колкото е възможно повече символната политика.

Има два вида символна политика – представителна и абстрактна. Първата създава представа за партията, за нейните същностни теми и кандидати, т.е. за политическия продукт. А втората търси най-добрите внушения чрез образи и звук за представяне на посланията. Чрез използване на символна политика по време на кампанията се цели преди всичко следното:

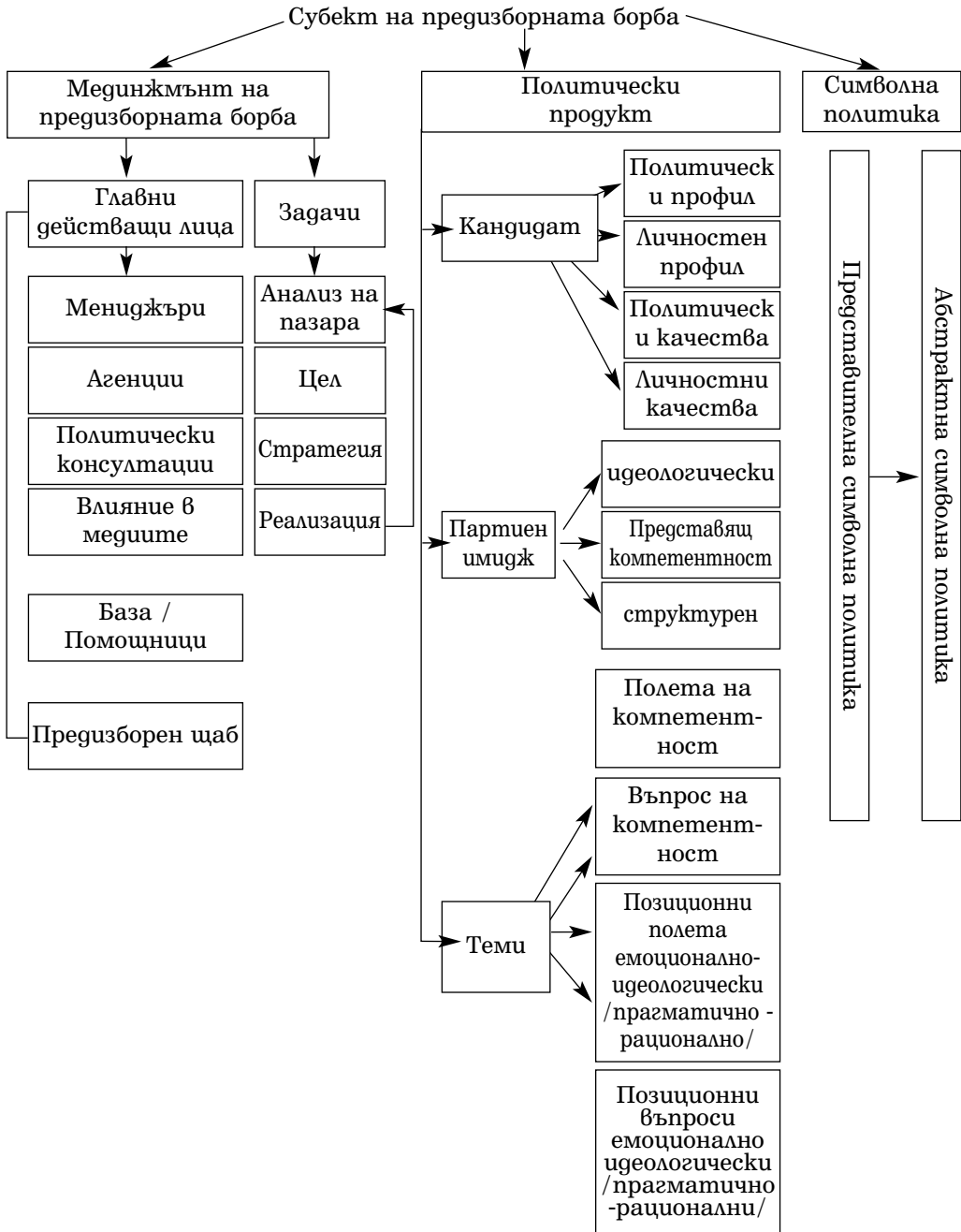
1. Открояване на различията
2. Повишаване на степеня на възприемчивостта
3. Опростяване
4. Намаляване на дистанцията между политическа реалност и нейното представяне

Третият елемент на изборния субект е свързан с президборния мениджмънт. Съвременните президборни кампании се изграждат върху основата на политическия маркетинг. Маркетинговата концепция предполага открояването на четири взаимно свързани етапа в организацията на кампанията – анализ на ситуацията, поставяне на цели, избор на стратегия, реализация. Тя акцентира върху утвърждаване на нови роли в президборните структури. Повишава се значението на професионалните агенции, на политическите консултанти, на така наречените spin- и techno-doctors, които използват новите информационни технологии, за да създават определени нагласи сред журналистите и да прилагат новите форми за директна комуникация с гражданите по време на кампанията.

Следната схема дава обобщена представа за елементите на субекта по време на президборната кампания.

Схема 39.

**АНАТОМИЯ НА СУБЕКТА НА ПРЕДИЗБОРНАТА БОРБА**



### **8.3.2. Анализ на обекта на предизборната борба**

Обектът в предизборната кампания може да се дефинира теоретически като обект от първостепенно значение и като обект от второстепенно значение. Към първия тип се отнасят потенциалните избиратели, а към втория степеня на политическата конкуренция с опонентите.

#### **1. Ориентация на предизборната кампания към потенциалните избиратели**

Закон на всяка предизборна кампания е да се познават добре избирателите и да се знае къде можем да ги намерим на политическия пазар. При анализа на потенциалните избиратели мнозина автори възприемат класификацията на Антъни Даунс, която разглежда два основни типа избиратели – твърди и колебаещи се. Твърдите избиратели от своя страна също се погразделят на два типа – традиционалисти и ориентирани към ценности рационалисти. Традиционните избиратели гласуват автоматично и без да се замислят подкрепят винаги една и съща партия. Тяхното изборно поведение се определя преди всичко от навика, от доминиращото поведение на групата, в която живеят или работят, от влиянието на водачите на мнения или от определени медии, които те предпочитат. Втората група твърди избиратели формира своето решение за гласуване като се ръководи от определени ценности, които определят партийния имидж или имиджа на кандидата.

Колебаещите се избиратели също могат да се разделят на две групи – рационални и емоционални. Рационалният колебаещ се избирател се ръководи от определени цели и взема решение кого да подкрепи на базата на задълбочен анализ на ползите и загубите, които той лично ще получи, ако подкрепи една или друга политическа оферта. Емоционалният избирател определя спонтанно своята подкрепа като се ръководи от своето емоционално възприятие на политическите актьори в момента.

Целта на всяка партия в предизборната кампания е да стабилизира влиянието си сред твърдите избиратели и да мотивира колкото е възможно повече колебаещи се избиратели. Трябва предварително да е ясно, че мобилизацията на тези два коренно противоположни типа става чрез различни стратегии и техники и по различно време. Като правило твърдите избиратели се печелят преди горещата фаза на кампанията, докато колебаещите се са главният адресат на всяка партия по време на всички фази на предизборната борба. Традиционните твърди избиратели е достатъчно да се мобилизират чрез създаване на

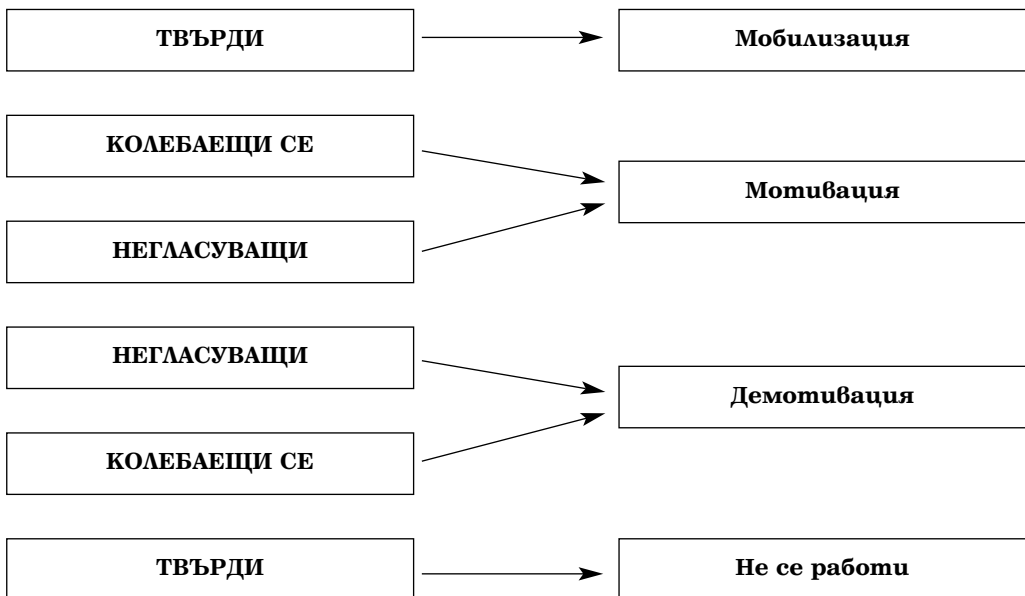
специфично чувство за общност с кандидата и партията. Това става обикновено чрез използване на техники за групова динамика и чрез въздействие на водачите на мнения. Ориентираният към определени ценности рационален твърд избирател иска обаче да почувства специфичните идеологически позиции на своята партия. По време на кампанията той подкрепя основната политическа ориентация на партията или пък ценностната ориентация на нейните кандидати. Той най-лесно се влияе от такива стратегии, които създават разлика с политическата конкуренция или дори образ на врага.

Рационалният колебаещ се избирател прави своя избор като се ръководи преди всичко от компетентността на партията и нейните кандидати да решават конкретни политически проблеми тук и сега. За него е необходимо да почувства, че гласът му е важен и няма да отиде напразно. Върху емоционалния избирател влияят допълнително личните качества на кандидатите и особено събитията, които по време на кампанията създават у него специфични емоционални нагласи и усещания. Затова той най-лесно се мобилизира чрез създаване на емоционална връзка с кандидатите.

Следващата схема като стъпва на това основно разделение на потенциалните избиратели, предлага същевременно още по-детайлизиран подход при мотивацията и мобилизацията на различните типове.

Схема 40.

### ВИДОВЕ ИЗБИРАТЕЛИ





По време на кампанията е задължително да се работи с всички видове избиратели. Макар че колебаещите се са главната цел на всички партии, не трябва да се забравят и твърдите избиратели. Важно е да се гържи сметка за степенята на противоречие между постигането на необходимото равнище на стабилизация на твърдия избирателен корпус и спечелването на нови гласове от други групи избиратели. Необходимо е стратегията да се прилага комплексно като се акцентира върху конкретни проблеми и върху качествата на кандидатите и до минимум е свие идеологическият елемент по време на кампанията. Изискват се умения за съчетаване на прагматичната политика, която тушира политическите различия и набляга върху компетентността, с политическите позиции по определени проблеми, които определят средно- и дългосрочната стратегия на партиите.

Обикновено политиците мислят, че познават добре проблемите и няма защо да се консултират до избирателите. Това е груба грешка, защото по време на кампания е важно не това, което ръководителите смятат за важно, а това, което избирателите възприемат като такова. Затова при ранжирането на проблемите е нужно винаги за се изхожда от човека, от гражданина, от неговите нужди и желания. Модерните кампании често забравят това основно правило и акцентират върху технологиите. Трябва да се знае, че в изборна ситуация няма големи и малки проблеми. Щом даден проблем се възприема като голям, политиците са длъжни да го изведат като приоритет. Те трябва да разберат защо той е важен за избирателите, как те биха желали той да бъде решен и какви ползи мнозинството граждани очаква да получи при неговото решаване. Малките проблеми не бива да се подценяват и отхвърлят като маловажни. Изкуството в политиката е те да бъдат представяни и решавани като част от по-големи проблеми. Затова предизборните структури следва да съберат и анализират голям обем информация преди да вземат конкретно решение кои проблеми ще изведат като приоритети по време на кампанията. Съществуват различни методи и техники за събиране и анализ на информацията. Но всяка предизборна централа би спечелила, ако нейните анализатори владеят SWOT анализа – т.е. анализ по следните четири позиции – силни страни, слаби страни, възможности и заплахи.

## **2. Ориентация на предизборната кампания в зависимост от степенята на политическата конкуренция**

Когато се говори за политическа конкуренция е необходимо тя да се градира. Конкуренцията от първостепенно значение в кампанията е конкуренцията с главния опонент. Наред с нея при многопартийна-

та политическа система може да съществува и конкуренция от второстепенно значение, с другите опоненти, която обаче също трябва да се има предвид по време на кампанията.

За да се създаде необходимата разлика с опонентите, е важно те да се познават добре. При анализа е препоръчително да се работи по следната схема:

<b>Ние за нас</b>	<b>Ние за тях</b>
<b>Те за нас</b>	<b>Те за тях</b>

Тази техника позволява да се открият и съпоставят силните и слаби страни на опонента с нашите. Закон на всяка кампания е да съумеем да привлечем опонента на нашето поле и да го накараме да играе по нашите правила. По време на кампанията партиите се стремят да предизвикват постоянно своите опоненти, тъй като знаят, че въпроси, които не са станали предмет на дебат в публичното пространство, остават незабелязани от гражданите.

Още в началото на кампанията е от съществено значение да се разработи комплекс от критерии, по които анализиращите екипи ще следят опонента по време на различните фази на предизборната борба.

По време на кампанията е възможно отношенията с опонентите да се развиват по две линии – настъпателна и контрираща. Тяхното умело дозирание в зависимост от ситуацията е от решаващо значение за победата. Настъпателната линия има за цел да представи опонента в негативна светлина и да създава страхове в случай, че той спечели изборите. Контриращата линия на поведение изисква възможно най-бързо неутрализиране на политическата конкуренция дори в рамките на същия ген. През последните години в предизборните кампании се залага много повече на тази линия. Но за нейното ефективно използване е нужен висок професионализъм и голяма гъвкавост на екипите.

## *8.4. Стратегия и планиране на кампанията*

### **8.4.1. Стратегия на кампанията**

Стратегията на кампанията включва целите на предизборната борба и средствата и методите за тяхното постигане. Формулирането на печеливша стратегия изисква да се даде отговор на следните въпроси:

- Кои е адресатът, към кого се обръщаме?
- Какви са нашите послания, какво конкретно предлагаме, за да гласуват хората за нас?
- Как посланията ни да стигнат до избирателите?

За да се получи отговор на тези въпроси, е необходимо да се разполага с голям обем предварителна информация.

Изходен пункт при избор на печеливша стратегия е прецизният анализ на резултатите от предишните избори. На негова база партиите са в състояние да открият главното направление на работа и да мобилизират необходимите ресурси за постигане на успех в предстоящите избори.

Важно е също така да се познават обществените нагласи. Това помага на анализиращите екипи да установят дали сред гражданите съществува нагласа за промяна, как те възприемат партията и нейната политика и дали са готови да я подкрепят на следващите избори. Не трябва да се изпускат от внимание и ходовете на опонентите. Създаването на ярък контраст с тях е предпоставка, че избирателите за готови да възприемат и подкрепят нашата оферта.

Необходимо е да се знаят проблемите, които вълнуват хората и да се открият най-острите от тях (не повече от 5-6). Познаването на дневния ред на обществото е задължително условие за очертаване на основните приоритети на предизборната кампания.

Един от най-трудните въпроси, свързани с избора на печеливша стратегия е дефинирането на целта на предстоящата кампания. Няма партия, която да не се стреми към успех в изборите. Няма партия, която влиза в предизборна кампания и още в началото ѝ обявява, че ще я загуби. Затова се изисква голяма гъвкавост и умение да се формулира достатъчно точно и атрактивно съдържанието на успеха. В зависимост от ситуацията в едни случаи то може да бъде определено като получаване на абсолютно мнозинство, в други – като запазване на предишното влияние, в трети – като разширяване на

влиянието сред определена група избиратели. Като правило партиите избягват да представят пред обществеността твърде конкретни и количествено измерими цели на предизборните си кампании. Но обтекаемите формулировки също не създават добра репутация на партиите.

Формулирането на целта на предизборната кампания, открояването на параметрите ѝ и изборът на печелившия стратегия са взаимно свързани. Обикновено това са въпроси, които се подработват в предизборния център, но решението се взема на политическо равнище. По този начин се решава въпросът за политическата отговорност – и при победа, и при загуба тя се поема от политическото ръководство на партията

Добрата стратегия помага да се изгради и наложи единен образ на партията и нейните кандидати, да се създаде впечатление за сплотеност и сила. Тя мобилизира партийните членове и симпатизанти и осигурява широката подкрепа на избирателите.

## 8.4.2. Планиране на кампанията

За всяка предизборна кампания се съставят **общ план и планове за конкретни значими мероприятия**. Те са взаимно свързани и в процеса на подготовката им трябва да се избегнат всякакви противоречия и разминавания между тях. В плановете се фиксират основните цели (обща за кампанията или частни за мероприятието), основните стратегии и методи за постигането им, основните дейности, чието извършване се конкретизира при разписанието във времето, разпределението на ресурсите (време, бюджет, хора).

Планът на кампанията представлява нейно поетапно описание, което трябва да се следва от началото до края. Всяка стъпка в предизборната кампания трябва да подготвя почвата за успеха на следващата. Планът обвързва наличните ресурси с поставената цел съобразно конкретните условия. Стремeжът е да се изявят максимално силните страни на нашите кандидати, да се сведат до минимум техните слабости и същевременно да се подчертаят уязвимите пунктове на опонентите ни и да се понижи ефектът от силните им качества.

При съставянето на плана трябва да се изхожда от някои изисквания, които служат и като критерии за оценка доколко успешно е разработен:

- изчерпателност – покрива ли всички задачи и възможности; използва ли всички ресурси;
- целенасоченост – дали е логичен; не се ли влияе от предразсъдъци и стереотипи;
- реализъм – постижими ли са поставените цели, осъществими ли са планираните мероприятия; има ли календар за разпределението на времето; разпределени ли са задачите в президборните структури и между сътрудниците;
- динамичност – може ли да се следи и реагира на промените в обстановката, може ли да бъде приспособяван оперативно към тях;
- функционалност – може ли да се използва за ежедневна работа, разбираем ли е; използва ли ефективно ресурсите на кампанията;
- да работи за победата – дали е насочен към постигане на победа; взема ли под внимание действията на опонентите; има ли набелязани предварителни варианти за реагиране при смяна на тактиката на опонентите; подчертава ли положителните страни на нашите кандидати и слабостите на опонентите ни.

Всеки план е **уникален**, защото се определя от две неповторими характеристики: личните качества на кандидатите и тяхното положение в обществото и политическата обстановка (географски и демографски особености, различни социални групи с техните проблеми, селищна структура, характер на противопоставянето между различните политически сили, състояние на средствата за масова информация и др.). Затова въпреки общите принципи при съставянето на всеки план трябва максимално да се отразят тези специфики и те да бъдат въплътени в конкретни дейности. Плановете трябва да са в съответствие с образа (имиджа) на кандидатите и на партията, както и с основните съдържателни акценти на кампанията.

Всеки план трябва да се прави най-щателно, но дори и тогава той неизбежно подлежи на коригиране и допълване в процеса на кампанията. При съставянето на плановете и особено на общия план на кампанията трябва предварително да се вземат решения как да се реагира по възлови проблеми, свързани със ситуацията в общината, страната или чужбина. Решенията трябва да се вземат преди да е настъпила криза по такива проблеми, в противен случай обстоятелствата ще ни принудят да ги вземем набързо, без необходимото време за обмисляне. При предварителната подготовка на решенията трябва да се набележат и възможните подходящи моменти за тяхното осъществяване. В организацията на кампанията трябва да се предвиди и формирането на **правила за вземане на решения при възникване на непредвидени обстоятелства или кризи**.

За да се пристъпи към съставяне на план на кампанията, е необходимо да се разполага със следната официална документация и становища:

- официално становище за кампанията относно дейността на централната администрация, нейните ведомства и ключови фигури;
- официално становище относно дейността на местните органи на властта, на техни поделения и ключови фигури;
- официално становище по възлови местни и национални проблеми или кризисни състояния;
- представа за финансовата рамка на кампанията;
- публично представяне на имущественото състояние на кандидатите;
- стратегия на непрекъснато набиране на доброволци за различните фази на предизборната кампания;
- стратегия за приемане на дарения и помощи (от кого може и от кого не може да се приемат с оглед успешния облик на кампанията);
- по какъв начин да се обърне кампанията или лично кандидатите към опонентите (например дали ще се потърси или избегне възможността на нашите кандидати за контакт с опонентите и евентуално с кои от тях);
- как ще участват семействата на кандидатите ни в кампанията;
- дали кампанията ще лансира атака срещу опонента и ако това стане – кога и под каква форма (като се разработят варианти за предвидими промени в обстановката);
- по какъв начин кампанията да отговори на предположаеми атаки срещу нашите кандидати (да се разработят варианти, включително и механизъм за преценка доколко си заслужава да се отговори на дадена атака и по какъв начин; този механизъм има значение особено за неочаквани по съдържание или начин на лансиране атаки).

Разработването на плана минава през следните фази:

- организация на планиращия екип – прави се екип от 5-10 души (да е достатъчно голям, за да се разпределят задачите и достатъчно малък, за да се вземат бързи решения); обикновено екипът се оглавява от ръководителя на кампанията, тъй като той носи главната отговорност за ежедневното му осъществяване; в еки-

на трябва да има участие на кандидатите или на упълномощено от тях лице;

- събиране и систематизиране на информация – на първо място това означава създаване на йерархия на целите на кампанията; за всяка цел и средства за нейното постигане се прави проучване, като се обвързва с постигането на групите цели и с наличните времеви, материални и човешки ресурси; на тази фаза повечето от работата се разпределя между участниците в екипа и те работят предимно индивидуално;
- оформяне на алтернативите – на тази фаза работата е предимно колективна, като на базата на направените доклади на отделните участници общо се разработват алтернативни варианти за действие, максимално съобразени с наличните ресурси; при необходимост могат да се привличат експерти по отделни въпроси;
- вземане на основни решения – на тази фаза колективно и по възможност с пълно единодушие се вземат решения, произтичащи от целите на кампанията и стратегията на тяхното постигане; възможно е да продължат дискусиите по някои по-конкретни страни на работата, но принципната основа на плана трябва да бъде недвусмислено дефинирана; определя се един човек или малка група за оформяне на първи вариант на плана (задачи, отговорници и изпълнители, общо разпределение на времето, евентуално алтернативни и резервни варианти);
- преглед и преработка на черновата на плана – прави се в групата, като се постига съгласие относно всички доуточнявания, корекции и допълнения;
- приемане на плана – коригираната чернова се разглежда отново и след евентуални нови доуточнявания се приема от планиращия екип; от решаващо значение е тя да бъде одобрена от кандидатите;
- след утвърждаването на плана от предизборния център екземпляр от него се раздава на тесен кръг участници в кампанията; същото се прави и когато в хода на кампанията планът претърпи корекции; важно правило е планът да не се показва на всеки, а на сътрудниците да се предава само онази част от него, която ще изпълняват;
- осъществяване на плана; преглед и периодична корекция, ако това се налага.

Органична част на плана е **графикът на кампанията**. Набелязаните в плана мероприятия могат да се реализират ефективно, ако тяхното изпълнение бъде точно разпределено във времето и всеки

изпълнява своите задължения. Това се отнася и за спонтанно възникващите задачи, като срещи на кандидатите с избиратели, посещения на забележителни места и събития и др. Особено важно е задълженията на кандидатите да бъдат възможно най-ефективно разположени във времето – така, че да извършат максимална по обем полезна дейност като същевременно запазят сили и енергия за участие до края на кампанията.

Правилното разполагане на дейностите на кандидатите във времето трябва да се основава на детайлно изучаване на политическата обстановка и на промените ѝ в хода на кампанията. Само тогава може да има надеждни критерии, за да се прецени кога да се проведе едно или друго мероприятие, кога и по какъв начин да се приеме или отхвърли конкретна молба за среща с кандидатите.

При разработването на времевия график на кампанията трябва да се спазват следните принципи:

- Дейността в последните дни на горещата фаза на кампанията трябва да е най-активна;
- Разработването на графика започва отзад напред, а мероприятията се градираат във времето на горещата фаза;
- Да не се допуска през горещата фаза да има ден без мероприятие;
- Да не се засичат важни за избирателите предизборни изяви на кандидатите;
- Да се постигне синхрон между мероприятията на кандидатите и въвеждането на определена тема в предизборната борба;
- Мероприятията на нашите кандидати да се позиционират по отношение на опонентите.

Всяка грешка във времето разписание на кандидатите може да има негативен ефект върху протичането на цялата кампания. Това изисква, от една страна, голяма прецизност при разполагането на различните дейности във времето, а от друга – отговорно отношение на кандидатите към вече приетото разписание. Те трябва винаги да пристигат навреме и ясно да изразят своята благодарност за отправената им покана. Недопустимо е кандидатите да отсъстват, без да предупредят отговорника на мероприятияето. Наред с това кандидатите трябва да се предпазват от някои грешки, когато им се отправят директно покани и предложения за различни срещи и изяви пред избирателите:

- да не приемат покани, за които се преценява, че не са важни за кампанията; преди да ги приемат или отхвърлят да се посъветват с ръководителя на кампанията;



- да не пропускат вече набелязано мероприятие;
- да не отделят време за избиратели, за които се знае със сигурност, че ще гласуват против тях;
- да не бавят отговора на поканите, независимо от това какъв е той.

Разпределението на времето на кандидатите трябва да е реалистично и човешко – те не трябва постоянно да са на разположение, трябва да имат и време за почивка и за семейството; не бива да се допуска кандидат да бъде така натоварен, че да се разболе от изтощение.

На базата на времевия график се прави седмично разписание както общо за всички кандидати, така и за всеки поотделно, като съгласува на част от общото разписание. Там трябва да се балансират и съгласуват всички дейности на кандидатите – изяви пред избирателите и медиите, време за пътувания, време за подготовка и почивка, време за лични работи и за семейството. С копие от общото и отделните разписания трябва да разполага ръководителят на предизборния център, както и други, предварително уточнени членове. Но само един човек има право да съставя разписанието на кандидатите и да обещава участието им в мероприятията – отговорникът за разпределението на времето.

За да бъде успешна работата на отговорника за графика, той трябва предварително да подготви необходимата документация:

- последни карти на географския район, пътеводители на улиците на населените места, особено ако има промяна в наименованията им, което ще позволи най-бързо да се стигне до желаните адрес;
- списък на всички видове организации и предприятия в общината, които са от интерес за предизборната кампания, с техните точни адреси и специфични функции; списък на всички ръководни дейци – политически, обществени, културни и др., с техните адреси и кратки характеристики от гледна точка на това, с какво могат да помогнат или да попречат на успеха на предизборната кампания;
- предварителна информация за разстоянията, които трябва да се изминават при обиколките на кандидатите, с оглед най-точно да се изчисли времето за пътуване;
- списък на адресите и телефоните на хора и организации, от които кандидатите ще имат постоянна нужда по време на кампанията.

Планът на кампанията ще остане на хартия, ако не се осигурят необходимите финансови средства за неговото осъществяване. Без точен бюджет планът не е реалистичен. Ето защо набирането на средства трябва да се превърне в органична част на кампанията от самото начало.

Въпреки трудностите, които се срещат при осигуряването на средства за кампанията, трябва да се следва едно доказано от практиката правило – не бива финансите да диктуват политическите решения, съдържанието на кампанията. Ако това стане, провалът е сигурен. Водещото начало трябва да е какво е нужно, за да спечелим, а не колко ще струва. На тази база се разработва стратегията за набиране на средства. За да се обърнем към потенциалните дарители, трябва да имаме ясен отговор на въпросите:

- От кого можем да поускаме?
- Защо хората да дават пари за кампанията?
- За какво ще бъдат използвани даренията?
- Колко трябва да поускаме?
- Кога да направят даренията си?

Набирането на средства най-често става чрез лично обръщане с молба за помощ към потенциални дарители – приятели и близки на кандидатите, партийни членове, бизнесмени, групи, които имат интерес от определен изборен резултат или просто хора, които не харесват нашите опоненти и др. Добри резултати дава и организирането на специални събития за набиране на средства – концерти, изложби, домашни събирания и др. Изобщо решаването на проблема за набиране на средства изисква да се проявява голямо творчество.

Рамковият финансов план на кампанията има следните по-важни пера:

- Централни митинги и събирания
- Плакати; разноски за печатане
- Обяви и съобщения в медиите
- Диплянки, листовки и др.
- Такси за площи за плакати и транспаранти
- Дребни предмети за реклама и агитация
- Хонорари, снимки
- Резерви

Ето и някои важни правила за разпореждане с финансовите средства:

- целенасочено използване на средствата;
- никакви разходи без разрешение на предизборния център;
- никакви акции без утвърден финансов план;
- осигуряване на отчетни документи и фактури;
- определяне на срокове за отчитане на разходите;
- определяне на упълномощени лица за подписване на документи от името на предизборния център;
- обявяване на номера на банкови сметки за дарения;
- изясняване в самото начало на кампанията как ще бъдат употребени неизползвани пари от даренията.

Своевременното отделяне на гостатъчно подходящи хора за набиране на средства, разумното планиране на изразходването на финансовите ресурси е сигурен път към успеха.

### **8.4.3. Стратегическо медия планиране в кампанията**

Всяка стратегия се състои от изпълнението на две основни дейности: определяне на целта и стратегия на средствата.

А/ Обикновено определянето на цел е сложна операция, така че обикновено стратегическата цел се разделя на множество подцели и елементи: някои от тях се отнасят до субект, други до комуникацията, трети – до отношението между организацията и гражданите. Налага се да се борим и с противниците си, с безразличието и пр.

Цялостната ни стратегия изисква първо да си определим целта, според която всеки елемент и всеки детайл трябва да играе точно определена роля в точно определен момент. Често обаче целта ни се смесва с комуникационната или с целта на потребителите. Смесването е важно да бъде отбелязано не само защото се среща често, но и защото е извор на множество грешки.

Основната цел е да повлияем върху съзнанието на хората и да ги доведем до поведение на подкрепа. В този смисъл PR е комуникация, но разделението следва да се постави между стратегия и средства - организацията формулира стратегията, а комуникацията осигурява средствата за реализацията ѝ. Отношението на гражданите, както се

отбеляза вече, може да е различно. Всъщност, истината е, че в даден момент гражданите се колебаят между различни мнения. Ролята на кампанията се състои в постепенното приближаване на възможно най-голям брой клиенти към крайния етап, а именно – потребление.

Предимствата от точното определяне на стратегическата цел в една кампания са очевидни. На първо място, чисто практически предимства. Когато е ясна целта, тя по-лесно може да бъде постигната. Това осигурява и единство на езика и действията. Второ, точната цел помага за организацията и ръководството на работата. Това е свързано с намаляване на противоречията, разпиляването на финанси и усилия, оптимизира вземането на решения. Трето, улесняват се анализите и изследванията, както и изборът на комуникационна цел. Четвърто, подпомага се избора на ефективни средства и механизми за постигането на целта. Това е най-видимото предимство на една конкретна стратегическа цел – изборът на средства и медия планирането. Пето, точното формулиране на целта е свързано и с по-добро планиране, както и на възможността за измерване ефективността на кампанията.

Как да фиксираме стратегическата цел?

Колкото и да е необходимо и да изглежда просто, точното определяне на целта не е никак лесно.

Първо, необходимо е добре да познаваме ситуацията с основните конкуренти и своите възможности за привличане доверието. Тръгвайки от тази изходна база, самото определяне на целта става в резултат от обсъждане на множество данни. 1/ оценка на възможностите на конкурентите; 2/ интересите на хората; 3/ дефиниране на мотивите им.

Изборът на стратегия зависи от онова, което трябва да постигнем. Колкото повече хора трябва да привлечем към нас, толкова по-смела трябва да е нашата стратегия.

### ***Комуникационна стратегия:***

Целият проблем на кампанията се състои с използването на серия средства, които трябва да се изберат и гозират. Най-важни сред тях са средствата, осигуряващи директен контакт.

Всеки проблем може да бъде разрешен с всички или с част от каналите за реализация, като пропорциите и програмата за използването им се определя допълнително.

Най-напред се поставя въпроса за навременността на използването на каналите за реализация на целта. Тук въпросът е – има ли

смисъл да правим кампания? **Да, ако:**

- Кампанията е в състояние да предостави помощ за решаване на произтичащите от стратегическата цел задачи;

- Схващаме кампанията като еднa от елементите на дейността ни. Другите елементи са самият икономически субект, неговите действия, възможност да се наложат ценностите му и пр.;

- Ако става дума за стратегически залог.

- Ако можем да предложим начин, по който организацията може да бъде представена така, че да постигне най-добри резултати.

Другият въпрос, на който трябва да се отговори, е как да се изберат и комбинират каналите за реализация. Този избор зависи от много фактори.

Ако поставената цел е далечна и стратегическа, например създаване на трайни ориентации, ще трябва да комбинираме различни видове комуникация – реклама, PR (т.е. създаване и поддържане на обществени отношения).

Ако целим засилване на стимулите за подкрепа ще трябва да заложим основно на директната комуникация.

Състоянието на субекта също влияе върху дозирането: при нова организация е оправдано да се използват всякакъв вид канали за разпространение, но познатите субекти изискват внимателна преценка кой канал за какви цели се използва и какви техники ще са най-ефективни.

Структурата и състоянието на пазара също има значение. Ако става дума за организация с лидерски позиции е най-ефективно да се прилага обща кампания основно чрез техники на PR.

Стратегията на видовете медии е последния елемент в общата стратегия. Тя зависи от общата стратегическа цел. Следователно, на този етап е необходимо ясно да се уточнят целите, които поставяме пред различните медии в общия комплекс от действия в рамките на кампанията. Тези цели са свързани с едно основно изискване – как най-ефективно да пренесем чрез медиите посланието до потребителя. Т.е. необходимостта да постигнем най-добро съотношение между инвестициите в представените медии и количеството, качеството, интензивността, честотата и бързината, с които хората ще получат необходимата информация.

Стратегията на видовете медии трябва да определи у:

- типовете медии, годни да постигнат целта, по-специално да достигнат до потенциалните потребители;
- разпределение на бюджета между различните медии;

- приоритетът, който трябва да се даде на покриването или на честотата на публикуване, когато бюджетът не позволява и двете;
- комуникационно въздействие според регионите;
- начините за използване на медиите: големина на съобщенията или гължина на излъчванията по радиото и телевизията; какви да са формите; последователно или едновременно да се използват различните медиуми и т.н.

### **Принципи на медия планирането:**

- колкото по-продължителен период трае повторението, толкова по-добре е запомнянето;
- запаметяването намалява бързо след възприемането на посланието, а забравянето настъпва прогресивно, но винаги съществува остатък от спомена;
- асоциацията, разбирането и ритъмът помагат много на паметта;
- наученото бързо се запомня по-добре от наученото бавно.

Не е възможно да се изведат някакви принципи за съотношението между гължина на текста и честота на неговото повтаряне. Единствените елементи, на които можем да се опрема са: каква е целта и стратегията; какъв е ритъмът на привличане на избиратели – напр. Ако искаме да добавим 14% към нашия електорат и имаме 14 седмици като всяка седмица прибавяме 1%, то можем да излъчваме съобщения 1 път седмично (обикновено в рамките на кампания се нуждаем от по-засилен ритъм); степента на привързаност към дадения субект; конкуренцията.

Въздействието и продължителността се комбинират чрез промяна на гължината и на типа съобщения. За една кампания от 2 до 3 месеца често се използват 3 типа съобщения с 3 гължини: най-гългите са в началото на кампанията, за да атакува съзнанието и да се достигне бързо до максимално въздействие; следва съобщение от средна гължина, съставено от множество малки съобщения, предназначени да поддържат интереса като се повтарят. Накрая са кратките, ударни съобщения, със средна интензивност на честота на излъчване или предаване към публиката.

### **Проблеми при медия планирането:**

Не добре формулирана цел, което води до неясни задачи и, следова-

мелно, до нарастване усилията за постигане на резултати;

Каква да е оптималната честота за поява на посланието. Ако не представлява трудност, при сравнително не голям бюджет, да се достигне до максимална аудитория, поради развитието на комуникационните технологии, то проблем остава определянето на минимален праг. Става дума за нивото, до което можем да стигнем без да нарушим ефективността на комуникацията. Основният въпрос е установяването на минималния брой контакти, които един човек трябва да има с посланието, за да се превърне в потенциален потребител.

Трудности има и поради факта, че изборът на медии може да бъде повлиян от голям брой фактори. Следва да се определят онези от тях, които имат най-голямо влияние върху реализацията на стратегическата цел и да се оцени правилно кои от противоречията, наложени от избора, могат да се жертват и кои трябва на всяка цена да се разрешат. С други думи, трябва да оценим приносът на всеки елемент в избора на медии за резултата от комуникацията.

Има съществени проблеми и поради липсата на сравнимост на ефекта от различните медии. Например, не можем да знаем 1 брой афиши на колко платени реклами в пресата се равнява; как да съпоставим рекламата в телевизията и тази в пресата и пр.

Проблем е и невъзможността да оценим нагласите на аудиторията към самото послание. Обикновено се измерва отношението ѝ към медията. От тук и невъзможността да преценим кога степенята на внимание към съобщението ще е най-висока.

Това прави планирането на използването на медии все още подвластно повече на съждения и опит, отколкото на факти и данни. Естествено е, при това, да липсва еднна методика на създаването на **медия план**. Но има три групи фактори, на които всеки план е подвластен.

**Първо**, медия планът е само част от общия план на кампанията. Следователно, изборът на медии зависи от: социалните групи, които искаме да привлечем; спецификата на организацията; географския обхват (дали е национална или локална кампания); ниво на въздействие (без да сме ограничени като обхват, целта е да се влияе на специфични нива); необходимост от многостранно влияние (напр., когато трябва да мотивираме едновременно и служителите и потребителите).

Второ, медия планът зависи от комуникационните цели: при различни по същността си цели предпочитаните медии ще са различни. Например, цел внушаване сила и цел подкрепа. В първия случай посланието е общо и акцентът е върху националните медии. Във втория, посланията са конкретизирани и акцентът е върху местните и с конкре-

мен обхват медиуми.

Към тази втора група фактори спада и спецификата на самото послание. Така, както е необходимо отделните медиуми да са съгласувани с целта, която преследваме, така и посланието трябва да отговаря на характера на медията. Медия и послание са неразделни. От една страна, става дума за избор на медия, която би дала шансове за най-добро предаване на съобщението или поне осигурява най-коректно предаване на идеята на съзателя на съобщението. От друга, за избор на такава форма на съобщението, която да е адекватна на спецификата на медията.

Медиите са само носител, проводник, докато посланието трябва да е конструирано така, че да успее да въздейства. Съобразяването едновременно на спецификата на медията и на посланието е условие за повишаване ефективността на комуникацията.

Въпреки този общ принцип, често в практиката се оказва, че съдържанието на посланието не е пряко свързано с точно определен тип медия. Тогава изборът на медия е свързан с отговор на други изисквания като търсен ефект сред конкретна целева група или съображения, свързани с конкретната ситуация в кампанията.

Необходимо е да споменем и влиянието на конкурентната кампания. Тъй като чрез комуникацията ние се опитваме винаги да създадем диференциация между отделните субекти, от решаващо значение е комуникационната стратегия на нашите съперници. Необходимо е да знаем какви медиуми използват те, приетите стратегии за отделните медиуми, средствата, които ще изразходват за целта, планирането на кампанията им във времето. Тук усилията са насочени в две посоки: разграничаване от кампанията на противника и извличане полза от слабостите му. Това влияе върху финансовите средства, които предвиждаме да изразходваме, както и върху собственото ни планиране.

И трето, фактори, свързани с финансирането. Медия планирането би трябвало да е съобразено с конкретен бюджет. Естествен е стремежът в една кампания е да се търсят максимални бюджети. Работа на планирането е да определи разумен бюджет, който да не позволява прекомерно разхищение и в същото време да осигури изпълнението на поставената цел.

Подходът е следния. Първо, избираме необходимите медиуми, които гарантират изпълнението на стратегическата цел. Второ, измежду тях се прави подбор и се определя основната, базова медия, която отговаря най-добре на поставените изисквания. Трето, остава да определим необходими ли са или не допълнителни медиуми. Ако са необходими, следваме подобна процедура на пресяване.

Така, фактически стигаме до проблема с дублирането на аудито-



рии. Читателят на вестник е изложен на въздействието и на радиото, и на телевизията, и на афишите. В същото време първата медия не покрива изцяло въздействието на останалите. Формулата е:

$$\text{Общо покритие} = (1 \text{ медия} + 2 \text{ медия}) - \text{обем дублирана аудитория}$$

Важно за медия планирането е да знаем, че дублирането на аудитория е много по-голямо при различните типове медии (напр. между вестник и телевизия), отколкото при еднаквите типове медии (напр. между два ежедневника). Всъщност, дублирането на аудитория е форма на повторение на съобщението. Така, онази част от аудиторията, която получава послания от два типа медии (вестник и телевизия в нашия пример), ще ги получи повторени последователно.

Това налага изборът на вторични медии да е съобразен с това дублиране, което сериозно затруднява планирането. Трудността нараства с нарастване броя на медиите, защото дублирането става многократно.

Проблем поставя и положителния ефект от дублирането на аудиторията на едно съобщение. При различните типове медии съобщението е доста различно по форма и, следователно, като въздействие. Например, афиш и телевизионен клип. Вместо да се изключат взаимно съобщенията взаимно се допълват с нарастващ интерес, по-голям отколкото при повторението на едно и също съобщение. Разнообразието в начина на изразяване винаги влияе положително върху интереса и запомнянето. Но този пример подсказва още веднъж колко сложно е да се отчетат всички влияния в медия плана.

Количествените показатели практически са доста относителни, ако се разглеждат като самостоятелни фактори, влияещи върху медия плана. Най-често основният принцип на медия планирането е комбинацията от типове медии. Трябва да имаме предвид няколко важни момента при това комбиниране:

- не бива да разсейваме вниманието на хората между различни типове медии преди да сме използвали максимално възможностите на една медия;
- използването на различни типове медии позволява максимално обхващане на различни пластове от аудиторията;
- за целите на кампанията често трябва да се работи в различни срокове. Например, създаването на имидж едновременно с увеличаване информираността по различните предложения;
- осигуряваме си възможност да отговаряме адекватно на атаките на противника (обикновено отговорите трябва да са в съща-

та медия и в същия обем, т.е. ако действваме само с една медия ще сме по-затруднени);

- поставената цел е решаващия фактор за комбинацията от медии

## 8.5. Предизборни платформи и послания

### 8.5.1. Предизборни платформи

**Предизборната платформа** е основно средство за масирано и динамично формиране на обществено мнение, на конкретни нагласи по време на предизборната кампания и на мотивации за гласуване. Тя е своеобразна оферта на партията към избирателите и представлява каталог от теми и проблеми, с които милиони граждани трябва да се запознаят по време на предизборната кампания, за да направят своя избор.

Тя съдържа огромно по количество и разнородна по съдържание информация, която се поднася в синтезиран вид и в точно определен момент на кампанията. В нея са изведени пред скоби и приповдигнати теми и проблеми, които отличават дадена партия и нейните кандидати от останалите политически актьори на политическия пазар. Чрез нея се предлага „отложена услуга“ на избирателите и пог формата на вот се иска от тях кредит на доверие в аванс.

Предизборната платформа е първата официална заявка на партиите и кандидатите за управление през следващия мандат. В този смисъл според някои автори тя изпълнява предимно насочени навън функции на реклама, профилиране и агитация по време на предизборната кампания. (Каак) Тази функции се извеждат от ролята на политическите партии в условията на представителна демокрация. От многообразието на интереси на гражданите партиите трябва да победят темите и проблемите, които са най-близо до техния профил и ги предложат като политически решения и действия на избирателите.

Макар че външната функция на платформите има първостепенно значение, не бива да се пренебрегва и ролята, която те играят вътре

в партиите. Самият механизъм на тяхното изработване и приемане създава усещане за сплотеност на партийните членове и симпатизанти по време на кампанията и формира единния структурен имидж на партията. Чрез тях се гарантира едностранността на посланията и действията на предизборните структури и кандидатите.

Предизборната платформа на партиите заема особено място в тяхната програмна дейност. Тя се различава от принципните програми, които определят идеологическия профил и дългосрочната политическа линия и от програмите за действие, които дефинират целите и начините за решение на проблемите в определена сфера на политиката. В нея са открити само проблеми и теми, които имат значение за избирателите тук и сега и могат да бъдат решени през предстоящия мандат.

В практиката съществува един голям парадокс. По правило избирателите не гласуват за платформи. Много често те дори не ги четат. Техният вот се определя от съвсем други фактори. Платформите се четат внимателно само от политическите опоненти и от журналистите, които отразяват кампаниите, както и от професионалистите. Но без тях въобще е немислимо да стартира предизборната кампания. Те са нейният основен стълб, от тях зависи цялостният ход на кампанията и на отделните видове дейности. Много често обаче предизборните структури забравят това положение. Свидетели сме на ситуации, когато се хвърлят огромни усилия за написване и приемане на добри предизборни платформи, които по време на кампанията въобще не се използват.

Начинът на излагане на теми и позиции в платформата е свързан преди всичко с възприетия от партията модел на формиране на политически послания. В политологията се разграничават четири различни школи, които предлагат и четири различни подхода при изработване на политически послания.

Първият модел е моделът на рационалния избор и е свързан с името на Антъни Даунс. Даунс разглежда избирателите като автономни и рационални индивиди, които определят своите политически предпочитания като сравняват очакваната полза между конкуриращите се на политическия пазар партии. Критиците на този модел виждат в него два основни недостатъка. Първият се състои в това, че при формиране на политическите си послания партиите следва да се ръководят най-вече от критерия полза тук и сега и да пренебрегват своите традиции и нагласите на членската си маса. Вторият произтича от надценяването на избирателите – смята се, че те са достатъчно информирани и притежават необходимата политическа култура, за да могат да сравняват рационално посланията на различните партии.

Вторият модел, който може да бъде наречен профилиращ, е близък до модела на Даунс. Той също се гради върху разбирането, че партиите представят на политическия пазар своите конкурентни послания. Но за разлика от модела на Даунс, тук се смята, че избирателите не формират предпочитанията си чрез пресмятане на ползите и загубите. Те гласуват за тази партия, която най-убедително и последователно представя и защитава своя политически профил.

Различна е позицията на третата школа. Тя се свързва с концепцията за „гласуване, съобразно един избран проблем“ (salience theory of issue voting). Според нея политическите послания на партиите не са сбор от различни съставни части, които избирателят сравнява цялостно. Различията между партиите по време на предизборна кампания най-добре се открояват според това, коя партия каква тежест придава на реално съществуващите проблеми. Затова партиите правят предварителна селекция и ранжиране на темите на своята кампания. При това те се надяват, че избирателят ще им се довери като се ръководи от своята оценка на досегашната им политика. Ако дадена партия в предишните години е била негативно настроена към дадена тема или проблем, то по време на кампания е много трудно да се убедят избирателите, че сага тя ще провежда друга политика. Практиката е доказала, че прилагането на тази концепция има голям успех, когато е нужно да се формира нагласа за отрицателен вот.

Моделът, базиран върху компетентността, е близък като философия на предишния. Той също изхожда от идеята, че политическите актьори се различават най-силно според степента на важност, която придават на темите по време на предизборната кампания. Но тук връзката между тема, проблем и партия се третира не като константна, а като променлива величина. Утвърждаването на позитивна асоциация на тази връзка сред избирателите има важно значение при формирането на тяхната подкрепа. Затова привържениците на тази школа препоръчват на партиите най-напред да се утвърждават като водещи по такива теми и проблеми, които по време на предизборната кампания могат да се окажат от решаващо значение. Тогава избирателите гласуват за тази партия, която асоциират с най-позитивната политика за решаване на проблема.

Подходите, които предлагат четирите школи, предполагат различни начини на изработване и представяне на предизборните платформи. В зависимост от рамката на предизборната кампания, от конкретната ситуация, от нагласите на избирателите, както и от целта на кампанията е препоръчително да се избере един или друг подход. Това е една от задачите на анализиращия екип, който трябва да разработи във варианти плюсовете и минусите на различните подходи.

Характерът и съдържанието на предизборната платформа зависят също така и от вида на избора, който предстои. По правило при парламентарни избори е допустимо да се разработват по-идеологизирани и по-разгърнати платформи. Докато при изборите за местни органи на самоуправление те трябва да бъдат кратки, прагматични, консенсусни и пряко обвързани към гражданите на населеното място или общината. Разлика има и между платформите на опозицията и на управляващите партии. Първите могат да бъдат по-идеологизирани, по-емоционални и по-критични. Докато вторите задължително трябва да са умерени, прагматични и да търсят подкрепа за продължаване на започнатото.

Разработването на печеливша предизборна платформа изисква определена предварителна дейност. Започва се с формиране на екип от специалисти – икономисти, социолози, политолози, юристи, дейци на културата, науката и образованието, лекари, инженери, агрономи и др. Те трябва да разработят следните групи проблеми:

А. Да съберат, анализират и обобщят предварителна информация за сегментирането на политическия пазар:

а) демографски характеристики – численост и състав на населението и гласоподавателите, възраст, пол, мобилност; динамика на развитието; етническа принадлежност; социални слоеве, доходи, начин на живот; професионални и образователни характеристики;

б) проучвания на равнището на политическа култура, на готовността за участие в изборите; на ценностните нагласи, мотивацията и групи индикатори, които подсказват евентуалното поведение по време на кампанията и отношение към предлаганата платформа;

в) анализ на резултатите от предишните избори – местни, президентски, парламентарни;

г) анализ на състоянието и проблемите в различни сфери – икономика, бизнес, селско стопанство, образование, здравеопазване, благоустройство, жилищен въпрос, търговия, комуникации, жизнен стандарт, безработица, етнически, екологически, демографски проблеми и др.;

д) съпоставка с предизборните платформи от предишните избори, като се отчете постигнатото, нереализираните обещания, причините за това и носителите на отговорността.

Б. Да проучат платформите на групите политически сили, които участват в изборите и в една коректна съпоставка на тази основа да се води диалог с колебаещите се и неутрални избиратели.

Платформата трябва да е съобразена с някои общи принципи и изисквания:

- Ясно формулиране на целта в платформата, за да се осигури необходимата подкрепа за нейната реализация.
- Постигане на синхрон между платформата и други програмни документи на партията.
- Изброяване и степенуване на най-острите за решаване проблеми.
- Подчертана политико-приложна насоченост на платформата. Посочват се предимствата, които отделният гражданин и социална група ще получат от реализацията ѝ.
- Реализъм в оценките и конкретност на начините и средствата за постигане на целите. Да се избягват нереалистични обещания, да се има предвид времетраенето на мандата.
- Главните проблеми трябва да се открият ясно и да се посочат ресурсите (реалните и конкретни възможности) за тяхното разрешаване.
- Целите, задачите и средствата да се формулират така, че да ангажират и самите избиратели, за да се почувстват съпричастни.

#### **Моделът за разработване на платформата е на три равнища:**

- На първо ниво се посочват основните ценности и цели, които ще отстоява през мандата партията, нейната парламентарна група и отделните ѝ кандидати. Те трябва да бъдат формулирани така, че да стабилизират влиянието сред твърдите избиратели и да не отблъснат останалите. Затова трябва да се търсят не чисто идеологически, а по-скоро чисто човешки ценности, които ще придат на платформата по-широк и отворен характер, и ще предизвикат подкрепата на повече избиратели и съюзници сред социалните групи, към които е агресивна.
- На второ, идейно ниво се разкрива ангажираността на кандидатите с политиката на партията, която ги издига и ясно се декларира готовност за нейното практическо осъществяване. Тук е особено важно да се изтъкнат професионалните и морални качества на политиците.
- На трето, проблемно ниво се анализират основните проблеми и се обосновават предложените решения.

Структурата на платформата условно може да се раздели на увод, същинска или съдържателна част и заключителна част.

Уводът е обръщение към избирателите. В него се изразява становището на партията и кандидатите за характера и значението на изборите, и за тяхната мотивация за участие в изборите. Аргументи-

рано се представя целта и характера на кампанията.

Съдържателната част разглежда актуалните проблеми и предлаганите решения. Тук са възможни различни подходи – по сфери на обществения живот, по социални групи, по отделни проблеми. В центъра на вниманието обаче трябва да стои човекът и грижата за него. Гражданите трябва да разберат защо предлаганите в платформата решения са по-добри от тези на опонентите, какви ще бъдат ползите за тях лично и за обществото.

В заключителната част се включват основните послания към избирателите и се прави внушение за необходимост от подкрепа за предлаганите от нас решения. В най-концентриран вид това се изразява в основния лозунг на кампанията.

Не трябва да забравяме, че предизборната платформа е визитката на нашата партия или на нашия кандидат. Затова тя трябва да бъде кратка и ясна, но и да дава достатъчен по обем информация на избирателите. Не е нужно в нея да са изложени всички проблеми, които ще бъдат решавани по време на следващия мандат. Но задължително тя трябва да съдържа няколко основни проблема, които формират дневния ред на обществото.

Обемът на платформата трябва да е такъв, че да може да се възприема лесно от избирателите, да се разпространява чрез листовки, чрез слово, по радио, телевизия и т.н. Може да се разработи разширен и съкратен вариант на платформата.

Формата и стилът са определящи за степенята на възприемане на платформата. Тя трябва да задържи вниманието на избирателите. Начинът за поднасяне на отделните нейни части се определя от особеностите на аудиторията за всеки конкретен случай – според възраст, образование, професия, местоживеене и т.н. Основните идеи се открояват с подходящ шрифт и цвят. На подходящо място се поставят символите на партията, както и основният лозунг на кампанията. Платформата трябва да бъде добре рекламно оформена, без да бъде прекалено семпла или да създава усещане за прекалено разточителство.

Необходимо е езикът на платформата да бъде оригинален, ясен и достъпен, адресиран към ценностната система на избирателите, без клишета, стереотипи и отегчителни формулировки. Затова е важно тя да съдържа и предварително уточнени ключови думи, които да се повтарят с мярка.

На заключителния етап от подготовката на платформата тя трябва да бъде обсъдена критично от кандидатите и от по-широк кръг от експерти, консултанти и представители на различни социални групи и общности. Целта е своевременно да се внесат необходими-

те корекции и да се подобри съдържанието и оформлението на платформата.

Подготовката на **индивидуалната платформа на кандидата при мажоритарен избор**, както и представянето ѝ пред избирателите, е ключов момент в предизборната кампания за президент и кмет. Хората все повече гласуват за идеи и платформи в зависимост от личностите, които ги предлагат. Ето защо индивидуалните платформи трябва да бъдат не само вярно и сполучливо отражение на основните интереси на пълната избирателна аудитория, но и да съответстват на личността на кандидата, като отразяват неговите житейски, професионални и политически позиции, без да се разминават с основните послания на партията, която го издига.

Подготвителният етап за изработване на индивидуалната платформа е сходен с този при партийната платформа и включва: предварителни проучвания и анализи на основните (икономически, социални, политически, културни, исторически, демографски и др.) характеристики на населението; щателно и добросъвестно запознаване с възгледите на опонентите; определяне на социалните групи, към които ще бъде адресирана платформата и групи.

Основните принципи при изработването на предизборната платформа на кандидата и тук са:

- Определяне на девиза, на основното послание на кандидата към избирателите.
- Ясно формулиране на основните цели и задачи, които си поставя кандидатът, за да получи необходимата за реализацията им подкрепа от избирателите.
- Подчертана практико-приложна насоченост на платформата, като се посочат предимствата за отделния гражданин и социална група при нейната реализация.
- Реализъм в оценките и конкретност по отношение на начините и средствата за постигане на целите.
- Краткост, конкретност и яснота в посланията (текста) към избирателите.
- Ясно открояване на главния проблем, който кандидатът ще решава през следващия мандат.

Изискванията към индивидуалната платформа на кандидата и тук са на три нива:

Първо. Посочват се основните ценности, от които се ръководи кандидатът в своята работа.



Второ. Внимателно се разкриват идейно-политическите възгледи на кандидата, като същевременно платформата трябва да е отворена, за да печели повече избиратели и поддръжници сред социалните групи, към които е адресирана.

Трето. Анализират се основните проблеми и се обосновават предложените решения.

В структурно отношение платформата също може да се състои от увод, съдържателна част и заключение с призив на кандидата към избирателите да гласуват и да подкрепят неговата платформа.

Изискванията по отношение на обема на платформата, нейното оформление, език и стил, на формите и средствата за нейното поднасяне пред избирателите освен че са от принципно естество, трябва и да отговарят на личността на кандидата, да акцентират върху неговите силни страни и качества. Платформата трябва да носи личния почерк на кандидата. В нея задължително се включва и девизът на кандидата, като синтезирано послание, което по най-добър начин изтъква личността на кандидата и подсилва неговия ангажимент към избирателите.

Платформата и посланията трябва да убедят избирателите, че нашите кандидати мислят за същите неща, които вълнуват и самите избиратели, и че притежават потенциала (интелект, енергия и воля) да променят нещата към добро. Чрез тях в съзнанието на избирателите трябва да се засили убеждението за разлика между нашите кандидати и опонентите ни и че тази разлика е в полза на нашите кандидати.

### **8.5.2. Предизборни послания**

В демократичното общество гражданите очакват от партията най-малко три неща:

1. Да покажат, че се грижат за благосъстоянието и личната им сигурност тук и сега
2. Да изведат като най-важен акцент на политиката им в средносрочен план грижата за децата, които са бъдещето.
3. В дългосрочна перспектива тяхната грижа трябва да е насочена към гарантиране на ценностите, присъщи на определена общност.

По време на предизборната кампания партиите трябва да работят и по трите направления. На тази основа те изграждат и своите послания към избирателите.

Посланията представляват най-важният елемент от съдържанието на предизборния продукт, който трябва да достигне до избирателите. Те са онзи задължителен минимум от информация, чрез който те трябва да идентифицират дадена партия.

По време на предизборна кампания не може да се работи само с предизборната платформа, колкото и добра да е тя. Всеки избирател има нужда да получи това късче информация, което лично го засяга. Затова са необходими и посланията, за да извлекат от предизборната платформа важната за определени цели групи информация, да я синтезират и да я поднесат в най-приемлив за тях вид.

Тук се изхожда от една закономерност, която произтича от човешката природа. Хората са устроени така, че знаят много неща и чрез комуникацията искат да кажат на другите възможно най-много. Но никога човек не успява да каже всичко, което знае и мисли да каже.

Тези, които го слушат, не могат да възприемат всичко от казаното. Те първо не чуват всичко и второ не разбират всичко. Долната схема показва нагледно тази закономерност.

Схема 41.



От тази закономерност се извеждат и основните правила на вербалната комуникация. Те са следните:

1. Говорим, за да бъдем чути – това, което казваме, трябва да стигне до слушателите;
2. Говорим, за да бъдем изслушани – това, което казваме, трябва да предизвика и задържи вниманието на слушателите;
3. Говорим, за да бъдем разбрани – всичко, което казваме трябва да бъде поднесено така, че да улеснява възприемането на слушателите.

Или с други думи следва да се говори просто, кратко и с илюстрации. Спазването на правилата на вербалната комуникация е задължително условие и при работата с посланията по време на кампания.

Както вече беше подчертано многократно, важно условие е да се познават добре избирателите. Обикновено само около 10% от тях са запознати добре с проблема. Това са хората, които са на различни равнища в ръководството на партията или на предизборната кампания. Други 15% относително добре познават проблема. Те следят информацията по него или поради връзката си с ръководителите знаят повече от другите. Голямото мнозинство от гражданите обаче знаят много малко или почти нищо не знаят по дадения проблем. Нещо повече, тях политиката малко ги интересува. Това е основата целева група на нашите послания по време на кампания. Не трябва да се забравя обаче, че тази група е основна и за нашите опоненти. Затова, когато се мисли за послания към определена целева група е важно предварително да сме наясно със следното:

1. Какво знае избирателят по проблема
2. Каква е доминиращата гледна точка на целевата група
3. Каква е емоционалната ѝ връзка с този проблем
4. Какви действия за неговото решаване хората са готови да подкрепят

Спазването на последователността на стъпките – знание – мнение – емоции – действия – има голямо значение при разработката и поднасянето на посланията. Не е толкова важно да се стремим да даваме пълна информация по дадения проблем и да затрупваме избирателя с подробности, които той не иска да чуе. Но е важно да подхождаме

така, че чрез посланията да предизвикаме неговия интерес.

Необходимо е също така да се съобразяваме с това, което хората искат, или не искат от политиците и от политиката:

<b>Хората искат</b>	<b>Хората не искат</b>
Да им вярват.	Политици, които казват на избирателите какво да искат или на какво да вярват.
Да бъдат уважавани.	Политици, които са неискрени или ги омаловажават.
Да бъдат извисявани.	Политици, които говорят само за това, което е погрешно.
Лидери, на които могат да имат доверие.	Политици, които казват едно, а вършат друго. Политици, които не могат да изпълняват своите обещания.
Лидери, които притежават визия.	Политици, които не могат да споделят надеждите и мечтите на избирателите.
Лидери, на които вярват, че споделят техните ценности.	Политици, които не могат да общуват на език, отговарящ на непосредствените нужди на избирателите.

Според някои автори (Георг Волф) има три групи условия, които трябва да се спазват при подготовката на посланията.

Първото условие е свързано с това да се разработи послание, което избирателите могат да разберат. Главното тук е да се покаже какво точно ще направи партията или нейният кандидат, ако бъдат избрани. Това трябва да се опише ясно, да се обясни политическия му смисъл и начините за решаване на проблемите като се подчертае разликата с опонентите. Важно е да се обясни защо точно тези проблеми са с приоритетно значение. Освен това избирателите трябва да почувстват и степента на желание за тяхното решаване. Този сам по себе си огромен обем информация трябва да бъде поднесен по подходящ начин в публичното пространство като се впише в общото звучене на кампанията.

Второто условие предполага, че партиите излизат на политическия пазар с приемливи послания. Много са факторите, от които зависи дали избирателят ще приеме или отхвърли дадено послание. Те произтичат от една страна от това дали той въобще се интересува от политика, какво е отношението на средата, в която живее, към политическите партии въобще и в частност към нашата партия, какво е отношението му към кандидатите на тази партия и други. От друга страна приемливостта на посланието е свързана и с това дали то засяга проблем, който интересува избирателя и дали той одобрява предлаганите решения на проблемите.

Третото условие изисква от партиите да предлагат успешни послания. Успешно е това послание, което избирателите смятат, че може да бъде реализирано и намират достатъчно убедителни аргументи да подкрепят политическите действия на партията, която го предлага.

На базата на тези три условия могат да бъдат очертани и елементите, които са задължителни за едно успешно послание:

1. Ясноста – то трябва да е кратко и да е поднесено на разбираем за средния слушател език.
2. Последователност – то трябва да съответства на политическата идентификация на партията и на кандидата, да се вписва в замисъла на предизборната кампания и да се повтаря непрекъснато.
3. Уникалност – по него избирателите трябва да разпознават партията или кандидатите ѝ на политическия пазар
4. Убедителност – само посланията, които избирателите възприемат като реализуеми, са в състояние да убеждават.
5. Истина – лъжата в политиката рано или късно се наказва от избирателите. Има разлика обаче между истина и достоверност – по време на кампания те са готови по-скоро да възприемат посланията, които звучат достоверно, без да се интересуват дали те отговарят на истината или не.
6. Обществена значимост – само проблеми с обществена значимост могат да бъдат превърнати в успешни послания.

Когато се разработва дадено послание е добре да се приложи така наречената техника на звънчето. Не трябва да си губим времето и да търсим нови образи и представи. Много по-успешно ще бъде посланието ни, ако стъпим върху вече изградени и утвърдени в общественото съзнание представи. Това могат да бъдат популярни крилати фрази, поговорки, ценностни нагласи (борбата със злото) и други. Когато те се въграят в посланията, те звънват като звънче в главите на хората и раждат положителни емоции и асоциации.

Друга техника, която може да се използва при разработката и поднасянето на посланията, е техниката на пирамидата. Върхът на пирамидата е самото послание, което се пуска най-напред на политическия пазар и възбужда интереса на избирателите. На второ равнище, в малко по-късен етап се пуска още едно късче информация, която допълва посланието – например извадка от платформата. И на последния етап се пускат факти, данни и други, които дават допълнителна аргументация и тежест на самото послание.

## *8.6. Кампанията в действие*

### **8.6.1. Ролята на партийните членове**

#### **Няма успешна кампания без мобилизация на партийните членове**

Предизборната борба не може да се проведе без партията, без нейните членове. Те трябва своевременно да бъдат въввлечени в обсъжданията и планирането. Като „редови“ граждани те най-добре познават проблемите и задачите на изборите. Затова е важно предизборната дейност да се опира на широкото участие на всички партийни членове. Добре е да се проведат специални събрания на основните организации, посветени на предстоящите избори, на които да се обсъдят въпросите, свързани с изборите, концепцията за изборите и тяхното значение, да се призоват партийните членове към сътрудничество.

Когато се поставя въпросът за мобилизация на партийните членове, не бива да се хранят илюзии, че всички те могат да бъдат активисти. По разни причини ще има и „пасивни“ участници в предизборна-

та борба, но при всички условия партийната база трябва да бъде въвлечена по-силно, по-активно в нея.

Активните партийни членове, които представят аргументите на партията сред своите приятели и близки, роднини и съседи, колеги, могат да направят за партията повече отколкото и най-добрата рекламна кампания. Ето защо е много важно да се мобилизират партийните членове още преди началото на предизборната кампания. Всеки член на партията трябва да има възможност да даде свои идеи, предложения и аргументи при планирането на предизборната борба. Ето защо е необходимо:

- Да се съберат всички предложения на партийните членове и на събрания щателно да се прецени могат ли да бъдат осъществени.
- Да се направи консултанство до всички партийни членове какви конкретни задачи могат да изпълняват по време на подготовката и провеждането на предизборната кампания.
- Да се разпределят всички задачи между възможно най-много партийни членове, за да могат кандидатите и предизборните структури да се чувстват с „развързани ръце“ и да са готови да координират действията.

Най-добрият начин за мобилизиране на партийните членове си остава **непосредственото лично обръщение** на събрание, при посещения по домовете или на срещи. В лична беседа е по-лесно да се убедят хората в това, че партията се нуждае от тях в предизборната борба.

Ако е невъзможно да се осъществи непосредствено и лично обръщение, като спомагателно средство може да се използва **писмо до отделния партиен член**, което се изпраща от ръководителя на предизборния център или от кандидата. Писмо може да се състави и от името на ръководителя на партията и да се изпрати до партийните членове в цялата страна.

Писмото трябва задължително да съдържа:

- кратко обосноваване на значението на изборите и необходимостта от активни действия;
- молба за активно сътрудничество;

- молба за парични пожертвования с цел финансиране на изборната кампания;
- изброяване на някои от разнообразните възможности за проява на лична активност;
- въпрос за това, кога, по какво време на деня, седмицата, на какъв етап от кампанията партийният член може да сътрудничи;
- въпрос относно специфичните умения и способности, които могат да са полезни по време на предизборната борба;
- въпрос относно привърженици, към които можем да се обърнем за помощ и на които е добре да изпращаме информация.

Трябва да се помни, че партийните членове могат да помогнат във всички задачи, свързани с предизборната борба, като се започне от изготвянето на материали за предизборната кампания, като листовки или брошури, и се завърши с разпространението на материалите. По време на акции пред предприятията или на улицата помощта на партийните членове е също така необходима, както и при провеждането на митинги, концерти и др. Най-важните дейности, за които е необходимо съдействието на партийните членове, са:

- Акции за разпространение: листовките се разпространяват по всички домове, пред предприятия, магазини, по улици и площади, около информационните щангове и на митингите.
- Улични акции: на най-оживените улици и площади се организират информационни, рекламни щангове. Партийните членове, които участват в тях, трябва да бъдат обучени да водят разговори и дискусии с минувачите.
- Изготвяне на материали: да се пишат и оформят листовки и плакати.
- В бюро: да се пише на машина или компютър, да се отговаря на писма, да се работи по интернет и електронна поща.
- Разделване на плакати.
- Курьерски услуги, транспортни услуги и др.



Предизборният център трябва целенасочено да използва творческите умения и професионалните знания на партийните членове. **Мобилизация за победата** – това трябва да е девизът в работата на всяка основна партийна организация.

### 8.6.2. Работа с избирателите – форми на дейност, целиви групи, опоненти

Цел на всяка предизборна кампания е спечелването на максимален брой гласове. Затова избирателят е централна фигура в нея. Всичко, което правим, трябва да се преценява през погледа на различните групи избиратели. Всичко трябва да бъде насочено към разкриване на истинските мотиви на избирателите и търсене на пътища те да бъдат привлечени на наша страна.

Трябва да се помни, че:

- всеки избирател е личност, но всеки гласоподавател обезателно принадлежи към някаква социална група – това не значи задължително активно поведение, но все пак е налице определена обществена специфика, някакъв определен интерес или само заинтересованост;
- към всеки гласоподавател можем да намерим път, за всеки от избирателите да имаме нещо за казване, някакво послание, с което да го убедим да гласува за нас;
- нашето послание може да стигне до избирателя по различни пътища, стига да намерим подходящ метод, средство, посредник;
- Не трябва да се губи ценно време и да се убеждават убедените;
- Трябва да се направи така, че кандидатът да отиде при избирателите, а не обратното.

Винаги си заслужава да се изгради контакт с хора, които са **неформални лидери** на социални групи и общности; които са в ръководствата на различни обществени и граждански организации. Те могат да се превърнат в наши посредници в общуването с различни групи из-

биратели.

Съществуват утвърдени от практиката **подходи**, които трябва да се спазват, за да бъде успешно установяването на връзка с избирателите:

За да се привлечат хората, трябва да се обсъжда това, което ги вълнува, т.е. проблемите и въпросите, за които те са дълбоко загрижени. Към всеки въпрос трябва да се подхожда от гледна точка на конкретната публика. Хората ще гласуват за тази партия или за този кандидат, които ги убедят, че са искрено загрижени за проблемите, които ги вълнуват и са в състояние да направят много за решаването им. Избирателите трябва да се убедят, че нашите кандидати са по-добрите защитници на техните интереси.

Съобразяването с мнението на избирателите не означава, че кандидатите трябва да изменят възгледите си, да променят собствениците си убеждения. Трябва само по-ясно и по-достъпно да изразят своите идеи и да покажат доколко тяхното осъществяване ще помогне за решаване на жизненоважни проблеми на гласоподавателите.

Особено важно е да се предлагат конструктивни, убедително звучащи решения на проблемите. Кандидатите не трябва да хленчат и да се вайкат колко тежко е положението, а да проявят реализъм, увереност и сила, като предложат изход от него. Хората ще оценят положително такава позиция. В момент на криза, трудности и разочарования в обществото на преден план излиза нуждата от политически фигури, които могат да внушават реалистично звучащи надежди, могат да изглаждат противоречия и да укрепват общественото съгласие и да стимулират социалния оптимизъм.

Към избирателите трябва да се подхожда с уважение. Хората са жадни за признание. Добре е да се изтъкнат техните достойнства, ценността на техния труд, добродетелите, които притежават. Да похвалиш не значи да ласкаеш. Кандидатите трябва да са искрени, да намерят макар и малки, но реални достойнства, които да похвалят; да поощрят стремежа на хората към развитие и подобряване на живота им. При всяка изява на кандидатите те трябва да подчертават с постъпки и с думи, че не те лично или партията, която представляват, са най-важните – най-важни са избирателите. Не трябва да се допускат прояви на самотоволство, пренебрежение или арогантност.

Кандидатите предварително трябва да си изяснят кои са ценностите на избирателите, с които се срещат. Опитът показва, че хората ценят най-вече няколко неща в живота: здраве и сигурност за себе си и своето семейство, материална обезпеченост сега и в бъдеще, осигурени старини, пълнокръвни семейни отношения, по-добра и удоб-

летворяваща работа, притежаване на собствен дом, образование и добри перспективи за децата, възможности за отгих, зачитане на техните възгледи (включително и религиозни) и на тяхното достойнство и гр. Необходимо е в кампанията да се търси връзката между споделените ценности с различните групи избиратели и способностите, които кандидатите притежават, за да решават съществуващите проблеми.

В предизборната кампания важи правилото, че истината е това, което хората приемат за истина. В предизборната кампания няма само една очевидна истина, защото става дума не толкова за проверяеми факти, колкото за мнения и убеждения. Независимо дали кандидатите считат дадено нещо за истина или не, за тях ще бъде много трудно да убедят избирателите в своята позиция, при положение, че те са на друго мнение.

В основата на предизборната кампания на всеки кандидат трябва да стоят проблемите, които пряко засягат хората и които той предварително щателно е проучил.

Ориентацията на предизборната кампания към проблемите и тревогите на избирателите обуславя и определени правила на въздействие върху тях. Цялата дейност трябва да бъде насочена към създаване на доверие и уважение между кандидатите и различните групи избиратели. Ето някои от основните правила:

Посланията стигат най-добре до избирателите, когато са изградени по модела „ценност – идея – проблем“. За всяка идея, за която кандидатите искат да спечелят гласа на избирателите, трябва да се търси връзката с най-значимите за тях ценности. Трябва да се спазва тази последователност – да се започне със споделените ценности, след това да се изложи основната идея и едва след това да се премине към излагането на конкретните проблеми и решения. Това създава убеждението, че кандидатите подчиняват своята платформа на разбиранията и проблемите на избирателите.

На ценностно равнище трябва да се подчертае, че кандидатите и избирателите споделят едни и същи жизнени принципи, имат едни и същи поводи за загриженост и надежда. Важно е споделените ценности да не се излагат абстрактно, а да бъдат пречупени през призмата на съществуващите в момента проблеми и с оглед на актуалното състояние на общественото съзнание.

На идейно равнище се излагат основните виждания на политическата сила, която е издигнала кандидатурите. Включват се и конкретизираните схващания на кандидатите за тези виждания в актуалната обстановка. Идеята трябва да е така очертана, че да се открият нейните корени в миналото и нейните перспективи в бъдещето. Главното е избирателите да приемат основната идея. Тогава те мно-

го по-лесно ще приемат и по-конкретните насоки на нейната реализация. В никакъв случай не бива да се прекалява с това идейно равнище, не бива да се изпада в идеологизиране и идеологически клишета – това няма да привлече широк кръг избиратели, особено такива, които не са идейни съмишленици на партията, която представляват кандидатите. Още по-внимателно трябва да се подходи към този въпрос ако кандидатите са независими.

На проблемно равнище вниманието вече се насочва към онези явления в живота, които притесняват и тревожат избирателите в тяхното ежедневие. Не е достатъчно кандидатите да заявят на избирателите, че са на тяхна страна. Трябва точно да се формулират проблемите и възможните им решения. Вниманието трябва да се насочи към онова, което най-силно може да се свърже с вече създадения образ на кандидата, т.е. с неговите морални, интелектуални, делови и професионални качества;

Да не се забравя, че когато кандидатите изграждат своите послания към избирателите, трябва винаги да ги съобразяват с плана на кампанията и с основната тема (девиза), който са възприели.

Ключово значение за успеха на предизборната кампания има установяването на стабилен емоционален контакт между кандидатите и избирателите. Кампанията е ограничена във времето и тя не може да се използва за образователни цели. Ако се апелира само към разума на избирателите, те могат да разберат посланията, но няма да действат според чувствата си. Ако кандидатите се обърнат към чувствата на избирателите и ги спечелят, тогава избирателите ще имат мотив да гласуват за тях. Емоционалният контакт се създава най-вече чрез лични срещи с избирателите.

Решаващо значение за установяването на пълноценен контакт с избирателите има езикът, който употребяват кандидатите. Езикът е мостът, чрез който идеите могат да бъдат разбрани и приети, или обратното – неразбрани и отхвърлени. Има някои прости, макар и не винаги лесни за изпълнение, изисквания към говоримия и писменния език, които трябва да използват кандидатите:

- да се говори на ясен, точен, достъпен език; да се избягват високотарните изрази и прекалената употреба на професионални термини;
- да се спазва мярката между специфичната партийна терминология и езика на здравия разум; да се търсят нови формулировки на привлекателни идеи;

- езикът да е емоционален, да въздейства върху чувствата на избирателите;
- да се използва с мярка невербалната комуникация (позата, жестовете, изразът на лицето);
- запазването на самообладание в критична ситуация, приятелската усмивка, чувството за хумор, излъчването на увереност и енергия също помагат за изграждане на положително емоционално отношение към кандидатите.

За да проникнат в съзнанието на хората, основните послания трябва да се повтарят. За това е необходимо да се направи програмата на изявите на кандидатите така, че основните идеи да се представят в последователно повтарящ се ред. Негопустимо е кандидатите да изпращат противоречиви послания, тъй като за избирателите не става ясно каква е в крайна сметка тяхната позиция. Практиката показва, че един гласоподавател трябва да чуе от 7 до 10 пъти една идея, за да почне тя да му въздейства. Разбира се и в това отношение трябва да се спазва мярката, за да не се получи обратен ефект.

Основните правила за работа с избирателите трябва да намерят място при организирането на всеки контакт с тях (лична среща, изява в медиите, писмен материал и др.). От съществено значение е предварителната подготовка на всеки контакт. Тя включва предварителен анализ на **целевите групи** избиратели с техните проблеми и настроения (млади хора, гласуващи за първи път; безработни; съпруги и майки, домакини, възрастни хора и пенсионери; работещи в здравеопазването, образованието, хора на културата, науката; етнически групи и др.) Необходимо е максимално точно да се изяснят специфичните проблеми на различните целеви групи, за да се формулират точни послания до тях.

Формите за работа с избирателите са разнообразни. Директният контакт **лице-в-лице** с избирателя е от най-голямо значение и с най-голям ефект, особено когато се гласува мажоритарно. На такъв контакт залага кампанията **от врата – на врата**. За да може да се стигне до всяка врата и семейство, в нея трябва да участват не само кандидатите, но и техни доверени лица, по възможност познати на хората от квартала или улицата, блока, района, който се посещава. Самите посещения трябва да са кратки – тяхна цел е само да бъде представен кандидатът, за да могат избирателите лично да се запознаят с него и да се апелира за тяхната подкрепа в изборите. Не е

препоръчително да се влиза в домовете. Краткият разговор трябва да се води спокойно и ведро, без да се влиза в спорове и поучения. Обезателно трябва да се оставят някакви материали на кампанията – дупляни, листовки, малки сувенири и др. На сбогуване е задължително да се благодарят на стопаните за това, че са отворили и са изслушали отправената покана. Както се вижда кампанията от врата – на врата изисква много време, затова тя трябва добре да се планира – да се уточни разпределението на районите за посещение във времето; внимателно да се подберат часовете за посещения (обикновено след работа); да се осигурят материали и най-вече – да се подберат доверените лица, които ще придружават кандидата или ще го представят в негово отсъствие, ако времето не позволява той лично да посети всички домакинства.

Голям ефект се постига с **блиц-кампаниите** – добре организирани масирани едnodневни или едноседмични акции за посещения от врата – на врата. Целта е посланията на кандидатите да достигнат до максимален брой избиратели за минимално време. Ето защо се изисква участието на много активисти и доброволци и изключително добра организация. Още по-добър е ефектът, ако блиц-кампанията се съпровожда от масово разлепване на плакати и разпространение на груги материали в районите, кварталите, по улиците, които се посещават. Това създава усещане за силата и влиянието на кандидатите, за които работят доброволно толкова много хора.

„Улични купони“, събрания с избиратели, кръгли маси на специалисти, които публично обсъждат определена тема, дискусии с участието на наши кандидати и на опоненти – всички тези форми, ако са добре организирани, доближават кандидатите до избирателите, позволяват на хората по-добре да ги опознаят откъм силните им страни. Специално внимание заслужават **семејните среци**, които се организират от наши симпатизанти. На тях се канят съседи и близки на домакините, които в непосредствена обстановка, на едно кафе или чай, се запознават директно с кандидатите. Разходите за посрещането на гостите се поемат от домакините под формата на дарение за предизборната кампания (ако имат такава възможност), или от предизборния център. Темите за разговор са свободни. Според случая такива гостувания могат да се използват и за събиране на средства. Ако участниците в семејната среща са съгласни, могат да се направят снимки, които да се появят в местни вестници или на табла и да засилят ефекта от мероприятиято.

Обикновено предизборната кампания започва и завършва с **митинг**, но това не е задължително и зависи от конкретната ситуация. Митингите се свикват от политическата партия, която е из-

сигнала кандидатите и трябва да демонстрират нейната сила. Успешното провеждане на митинг изисква отлична организация. Необходимо е много точно да се определят денят и часът, мястото и участниците в митинга. За да стане това, организаторите трябва да знаят със сигурност: могат ли да се съберат по това време хората, които искаме да присъстват; има ли вероятност мнозинството да отиде на друго мероприятие по същото време; има ли някакво телевизионно предаване, което може да накара хората да останат вкъщи; възможно ли е своевременно да бъдат уведомените хора, които очакваме на митинга; може ли да се вземе разрешение за определеното място за митинга; какви са всички възможности за разгласяване на митинга; кои ще бъдат ораторите; ще има ли артистична програма и осигурена ли е; как ще бъде озвучен митингът; кой ще председателства митинга, какъв е резервният вариант; осигурено ли е финансирането на митинга и др.

Наред с тези традиционни форми на работа с избирателите модерните кампании предлагат още много нови възможности. През последните години в големите градове с голям успех се ползват интервютата по телефона. Обикновено те се прилагат по отношение на една строго определена целева група – възрастните, тежко подвижните, болни и самотни хора, за които телефонът е единственото средство за комуникация с външния свят.

С младите хора, особено с гласуващите за първи път избиратели е важно да се използват такива средства на модерна комуникация, които те владеят. До тях най-лесно се достига чрез интернет и други форми, които предлагат новите информационни технологии.

При всички форми на работа с избирателите трябва да се помни, че на успех може да се радва този кандидат, който не жали сили и време „да обикаля улиците“ и който разполага с екип, способен да прояви творчество и изобретателност и да намери най-подходящите форми за запознаване с хората, да съчетава традицията и новаторството.

## **Отношения с опонентите**

### **Общи правила:**

Противопоставянето на опонентите от другите партии е неизбежно при всяка предизборна кампания. То е необходима част от стратегията на всеки уверен в своите възможности кандидат. Практиката показва, че многократното противопоставяне на другите кандидати (респективно на техните партии) е полезно за постигане на изборната победа.

Противопоставянето не трябва да почива на голото отрицание, още по-малко на обиди и охулване на опонентите. Би трябвало делово и балансирано да се отбележат техните качества, като без гребнаво заяждане се открият и техните отрицателни черти. Нашите кандидати биха спечелели, ако съумеят с такт и достойнство да отгадат гължимото на гейци на други партии, които се ползват с широко обществено уважение.

Не е необходимо да се отдели много време, за да се убеждават избирателите защо не трябва да гласуват за опонентите ни, особено в началото на кампанията. Трябва да се помни, че главното е нашите кандидати да спечелят доверието на избирателите – да се знаят имената на кандидатите и да се създаде положително впечатление за тях и партията, която ги е издигнала, да се познават позициите им по обсъжданите въпроси. Преди да агитират избирателите да не гласуват за опонентите, кандидатите ни трябва да са спечелили тяхното доверие. Да не се забравя, че неудовлетвореността от гаден кандидат-опонент не се превръща автоматично в подкрепа на нашия кандидат.

### **Трябва да се води борба за всеки глас.**

Нужно е постоянно и по възможност най-подробно да се следи поведението на опонентите. Трябва да се знаят техните силни и слаби страни, както и преимуществата и слабостите на нашите кандидати и умело да се използват в предизборната борба. Добре е предварително да се отбележат очакваните „горещи точки“ на противопоставяне. Трябва внимателно да се анализират изказванията и позициите на опонентите по отделни конкретни въпроси и да се предвиди бъдещето им поведение, реакцията им на кампанията на нашите кандидати. Това ще позволи да се набележат мерки за неутрализиране на евентуални техни атаки, както и за извличане на полза от слабостите в кампаниите им.

#### **Атака (разграничаване, контраст)**

Атаката е начинът да се изтъкнат различията между нашите кандидати и техните опоненти, т.е. да се постигне контраст. Тя трябва да покаже по какво и с колко нашите кандидати се различават от съперниците си, в какви области и с какво стоят по-близо до избирателите, до техните проблеми и вълнения. Ако не се направи това разграничение, избирателите могат да гласуват по инерция от минали избори, когато не са ни подкрепили или изобщо да не гласуват.

Атаката не означава само отрицание и нападки. Тя трябва да бъде обоснована, да почива на факти и да бъде разбираема за избиратели-



ме. Обикновено избирателите не одобряват лични нападки, но приемат убедителните доказателства. Ако атаката е подкрепена с документи, добре е да се използва и писмена форма за агитация.

При изтъкване на различията с опонентите трябва да се обърне внимание на разликите в съответните платформи и предлаганите конкретни решения. Избирателите трябва да се убедят в превъзходството на нашите кандидати на основата на аргументираното, разбираемо изтъкване на преимуществата на техните позиции.

Още при подготовката на предизборната кампания трябва да се отработят варианти за това кога и как да се започне атаката, какви са възможните варианти на развитие. Главното е да не се допуска унициативата за атака трайно да премине в ръцете на съперниците. Атаката срещу опонентите може да бъде успешна, ако е силна, компетентна, аргументирана и навременна.

### **Защита срещу атака**

Да се помни старото правило, че най-добрата отбрана е атаката. След като предварително се разкрият слабите страни на опонентите, а също и собствените слабости, нашият кандидат трябва да стане унициатор на дебати по най-острите въпроси, по които се очаква атака от опонентите. Така им се отнема унициативата и преимуществата на първия удар. Кандидатите трябва да знаят, че не е възможно да избегнат острите нападки на опонентите, както и това, че избирателите няма да им простят, ако са неспособни да реагират бързо и хладнокръвно.

Всеки кандидат ще се стреми да предизвика на дискусия своите опоненти по проблеми, които липсват или са недостатъчно разработени в техните платформи. Ако опонентите ни вземат унициативата за дискусия, някои от възможните варианти за реакция на нашите кандидати са: да се защити позицията в платформата, когато наистина има основания за това; да се признаят слабостите в платформата, като се изтъкнат силните ѝ страни по други проблеми; да се измести темата на дискусията; да се подмени с по-удобна тема или се насочи към странични въпроси; да се избегне дискусията по същество.

Когато се очаква атака по определен, важен за кампанията, проблем, добре е да се приложи т. нар. „ваксинираща стратегия“ – чрез медиите или други средства, достъпни за широка аудитория (напр. кратки печатни материали), да се изпревари атаката на опонентите и да се поеме унициативата за поставяне на дадения проблем. Колкото и това да е рисковано, то би могло да смекчи удара на опонента и неговите последици. Често пъти проявата на чувство за хумор най-добре разкрива нелепостта и безпочвеността на твърденията на опонентите.

Ако опонентът вече е осъществил своята атака, трябва добре да се прецени силата и влиянието на удара сред избирателите. Няма смисъл да се отговаря на всяко заяждане, да се хаят сили и време за отговори на обвинения, които звучат повече смешно – освен в случаите, когато такъв рог нападки могат да бъдат обърнати в силна контраатака. Но трябва да се помни, че всичко се решава от бързината и силата на контраатаката. Поддаването на смут от отправени атаки води до големи грешки в кампанията.

Често атаката се използва в последните дни на кампанията, като се разчита на недостига на време за подходящ отговор. Това означава, че нашите кандидати трябва да бъдат подготвени и да се опитат да изпреварят опонентите.

Когато се прецени, че на атаката трябва да се отговори, това трябва да стане бързо, точно и с голяма сила; да се гържи сметка на това, как избирателите ще преценят и приемат отговора.

Има четири основни начина на отбрана: категорично отричане на направеното обвинение („не съм правил това“); обяснения защо обвинението е неоснователно, въпреки че се базира на верен факт („направих това, но причината беше съвсем друга“); признание, че обвинението е вярно и обещание то да не се повтаря („направих това, но съжалявам и обещавам повече да не го правя“) – може да се използва само в началото на кампанията и да не се повтаря повече от един път; атакува се източникът на обвинението, без да се преценява неговата обоснованост („този, който казва, че съм направил това, е лъжец, той е подъл, непочтен човек“) – използва се във финалната фаза на кампанията, когато трябва да се реагира бързо, остро и да се атакува опонента.

Често пъти е по-добре на определена атака да отговори не кандидатът (особено ако е охулваща), а трето лице, което не само да защити кандидата, но и да контраатакува неговия опонент. Особено важно е това лице да се ползва с известност и авторитет.

### **Рекламна кампания**

Рекламната кампания има съдържателна и организаторска страна. В съдържателно отношение особено важни са:

- Политическите акценти на рекламната кампания. Те се отнасят до предизборната програма, кандидатите и темите на пре-

дизборната борба. Своевременното им уточняване зависи от своевременното изработване на предизборната платформа, определяне на основните теми на предизборната борба и номиниране на кандидатите.

- Изборът на стратегия на рекламната кампания. Тя засяга въпроса за характера на рекламната кампания – персонализирана или тематизирана или съчетаването и на двете; за подходите към целевите групи; за агитационните средства, които ще се използват (плакати, обяви, печатни материали, медии).
- Яснотата по образа на кандидатите и на партията, който искаме да наложим сред избирателите.

След изясняването на тези елементи се преминава към съставяне на рекламната концепция. Изработването ѝ може да се възложи на професионална рекламна агенция или на собствени специалисти, но категорично трябва да се избягва гилетантщината. В рекламната концепция залягат най-малко следните елементи:

- външният облик на партията (знак, емблема, цвят и др.) при рекламата;
- предизборен лозунг (девиз);
- избор на теми и личности;
- избор на агитационни средства (плакати, обяви, малки рекламни сувенири, печатни материали за раздаване, видео и радиоклипове, информационни щандове и др.) Необходимо е да се уточни навреме какви материали и кога точно ще се получат от центъра.

Организаторската страна на рекламната кампания е изключително важна, защото без нея не може да се проведе на практика рекламната концепция. Тя обхваща редица въпроси – като се започне от уточняването на форматите и тиражите на плакатите, вида на обявите и се премине през осигуряването на подходящи места за разлепване и разпространение на рекламни материали и необходимите за това средства (лепила, четки, стълби, кофи), та се стигне до навременното определяне на многобройните доброволци, които трябва да извършат тези дейности.

**Рекламната кампания преминава през три етапа:**

- **начален** – съвпада с началото на предизборната кампания. На него задачата е да се запознаят избирателите с нашите кандидати и послания;
- **поддържащ** – обхваща времето до последните дни на кампанията. Задачата е да се поддържа вниманието на избирателите. Ако е необходимо, да се подновят повредените разлепени материали;
- **заклучителен** – отнася се за последните няколко дни на кампанията. На този етап трябва да се постигне кулминация в рекламната кампания. Необходимо е да разполагаме с достатъчно рекламни материали, по възможност и някои нови, за да се осигури масираното ни рекламно присъствие и през дните за размисъл.

Рекламната кампания не трябва да се разглежда откъснато от другите страни на предизборната кампания. Всяка дейност, всяко мероприятие по време на предизборната борба трябва да рекламира нашите кандидати. Рекламната кампания е успешна, когато постига познаване на имената на кандидатите, налагане на техния образ, основни теми и послания и в крайна сметка – когато мобилизира избирателите и осигурява тяхната изборна подкрепа.

**Десет основни правила – десет формули за успеха**

- Първо.** Бъдете сигурни в победата, не жалете сили да работите за нея!
- Второ.** Изучете добре местните условия и „своите“ избиратели.
- Трето.** Осигурете подкрепата на привържениците, привлечете колебаещите се и неутрализирайте опонентите.
- Четвърто.** Превърнете избирателите в „съучастници“ на идеите на кандидатурите.
- Пето.** Простота в общуването с избирателите означава успех в предизборната кампания.
- Шесто.** Достойният кандидат е кандидатът с позитивна кампания.
- Седмо.** Атаката срещу опонента не означава „политическо убийство“.
- Осмо.** Многообразието в рекламната кампания е гаранция за нейната ефективност.
- Девето.** Изненадата е път към успеха!
- Десето.** Независимо от резултатите поздравете съперниците си! Поздравете сътрудниците, гоброволците, симпатизантите, отдали сили на предизборната борба!

**Защото не забравяйте, че:**

**СЛЕДВАЩИТЕ ИЗБОРИ ЗАПОЧВАТ  
ОЩЕ НА СЛЕДВАЩИЯ ДЕН!**



## ЛИТЕРАТУРА

- Алмънд, Г. и Верба, С., Гражданската култура, 1998*
- Ангел, А., Основи на мениджмънта, София, 2000.*
- Аристотел. Реторика. Прев. Ал. Ничев. Изд. Софи-Р, С. 1993*
- Барт, Р., Въображението на знака. София, 1991.*
- Благоев, В. Маркетинг. София 2000*
- Бонгран, М., Политическият маркетинг, София, 1991.*
- Бурдийо, П., Въведение в рефлексивната антропология, София, 1993.*
- Буруджиева, Т., Политическата реклама в България, сп. Политически изследвания, бр. 2, 1994.*
- Вернаскони, В., Валенцано, Д., Властта на комуникацията, София, 1995.*
- Виларов, Б., Комуникационни схеми в политическия маркетинг, сп. Връзки с обществеността, бр. 1, 1997.*
- Водене на съвещания, Interaction Associates Inc., София, 1987.*
- Вълчев, Р., Практически системи за решаване на конфликти. Издание на Фондация „Водене на преговори и решаване на конфликти“, София, 1994.*
- Вълчев, Р., Светът на конфликта. Помагало за тренъори на психолого-педагогически тренинги, София, 1995.*
- Генчев, Н., Социално психологически типове в българската история, София, 1978.*
- Грекова, М., Аз и Другият, измерения на чуждостта в постмодерното общество, С., 1996*
- Данчев, Н. Общуването – начин на живот, съжба, спасяване и съхранение, Габрово, 2005*
- Дал, Р., Съвременният политически анализ, София, 1996.*
- Даскалов, Р., Въведение в социологията на Макс Вебер, С, 1992*
- Де Боно, Е. Шест мислещи шапки, София, 2000.*
- Джей, Р., Създайте страхотен екип, 2000*

- Джефкинс, Ф.**, Въведение в маркетинга, рекламата и публични рилейшънс, Варна, 1993.
- Джонев, С.**, Социална психология, том 2: Общуване и личност, С., 2000.
- Дойч, М.**, Център за решаване на конфликти в училище, сп. Отворено образование, бр. 3, 1993.
- Дракръ, П.**, Новите реалности. София 1992
- Ебелинг, П.** Реторика – пътят към успеха. Изд. Планета 3, София 2002
- Избори '91. Идеологически аспекти.** София, 1994.
- История на връзките с обществеността,** сп. Връзки с обществеността, бр. 1, 1995.
- Жените могат.** София 2001
- Жените могат да успеят,** София, 1998.
- Канев, Д. (съст.)** Политически мениджмънт, София 2000
- Канев, Д.,** От Годесберг до Берлин, Програми и програмни дискусии в германската социалдемократия, София, 1997.
- Канев, Д.,** Социалдемократията: „Класическият модел“, София, 1998.
- Канев, Д.,** Новата социалдемократия, София, 1999.
- Капферер, Ж.** Слуховете. Най-старото средство за информация в света. София, 1992
- Кафтанджиев, Хр.** Визуалната комуникация, София, 1996.
- Кирилов, Св.,** Езикът на лозунгите, сп. Български журналист, бр.1, 1990.
- Киришнер, Й.** Манипулирайте, но правилно, София, 1995.
- Котлър, Ф.** Котлър за маркетинга. София 2000.
- Кръстева, А.,** Елит и политически език, сп. Социологически преглед, бр. 1, 1993.
- Кръстева, А.,** Идентичности, дискурс, власт, София 1999.
- Кунчик, М., Ципфел, А.,** Въведение в науката за публицистика и комуникации, София, 1997.
- Кушовска, А.,** Предизвикателството на политическия маркетинг, сп. Социологически проблеми, бр. 1, 1993.
- Кушовска, А., А. Стойков,** Политическият имидж и социалните реалности..., сп. Политически изследвания, бр. 2, 1994.
- Ландсбърг, М.,** Основи на лидерството, 2002 г.



- Льобон, Г.**, Политическа психология, София, 1993.
- Льодук, Р.**, Мениджмънт на рекламата, София, 1992.
- Маклуън, М и Е.** Законите на медиите, София, 1995.
- Маламин, Цв.**, Изкуството на политическата реклама, сп. Български журналист, бр. 4, 1993.
- Малецке, Г.**, Психология на масовата комуникация, София, 1994.
- Маринов, М.**, Консултиране на връстници и намеса при криза. Издание на Сдружение „Как си приятелю?“, София, 1997.
- Маринов, М.** Мозъчната атака. Издание на Сдружение „Как си приятелю?“, София, 1997.
- Маринов, Р.** Подходи в публичен рилейшънс при изграждане на репутацията, сп. Връзки с обществеността, бр. 1, 1995.
- Маринова, Е.**, Маркетинг – продукт, реклама, София, 1992.
- Мартин, Д.** Манипулирование встречами. Минск 1997
- Местни избори '99. Методическо ръководство, София, 1999..
- Милков, Х.** Моят враг е и твой враг, сп. Политически изследвания, бр. 3, 1995.
- Мирабо. Дантон. Марат.** Оратори на Великата френска революция. Изд. Наука и изкуство, София, 1989
- Мицкевич, Е., Файърстоун, Ч.**, Телевизия и избори, София, 1999.
- Новите леви и бъдещето на България, София, 1999.
- Остин, Дж.**, Как с думи се вършат нещата, София, 1996.
- Парчев, И.**, Българският избирател, сп. Политически изследвания, бр. 1, 1995.
- Пенев, В.**, Общественото мнение като фактор на политическия живот у нас, София, 1990.
- Петев, Т.**, Комуникация и социална промяна, 2001
- Петрова, А.**, Имиджът в рекламната практика, сп. Връзки с обществеността, бр. 1, 1995.
- Пийз, А., Гарнър, А.**, Езикът на тялото – скритият смисъл на думите, София, 2000.
- Политически мениджмънт. Москва 2004
- Попов, Хр.**, Човешката агресия, С. 2002
- Почепцов, Г.** Имиджология, М. 2001
- Проблема общения в психологии, М., 1981
- Психотехника на убеждаващото въздействие, София, 1992.

- Райков, З.**, *Технология и техники на публичната комуникация*, 2001
- Райков, З.**, *Избори и масови комуникации*, сп. *Български журналист*, бр. 11-12, 1990.
- Райков, З.**, *Публичните комуникации*, София, 2000.
- Ралева, Н., Канева, Л.**, *Политически маркетинг: въведение в проблематиката*, сп. *Политически изследвания*, бр. 2, 1993.
- Ралева, Н., Канева, Л., Йорданова, М.**, *Изборите. Формули за успеха*, София, 1991.
- Рийс, А. и Л. Рийс**, *Залезът на рекламата и възходът на пбблик рилейшънс*, 2003
- Рийс, А., Траут, Д.**, *Неизменните 22 закона на маркетинга*, София, 2000.
- Рийс, А.** *Фокус. Бъдещето на вашата компания зависи от него*. София 2001
- Ристоу, М.**, *Изборна борба за промяна. в: Местни избори 99*, София, 1999.
- Сегела, Ж.**, *Холивуд пере най-добре. Азбука на рекламата в бизнеса и политиката*, София, без година
- Социалдемократически програми*, София, 1994.
- Социалната стратификация в България*, София, 2000.
- Стюард, Д., Шамдасани, П.** *Фокус-групи. Теория и практика*. София 2001
- Тодоров, А.**, *Електоралната мобилност: българският вариант*, сп. *Политически изследвания*, бр. 1, 1995.
- Тодоров, Цв.** *Завладяването на Америка. Въпросът за другия*, С., 1992
- Тъкман, Б., Дженсън, М.**, *Изследвания на групата и организацията*, 1977 г.
- Фаст, Дж.** *Езикът на тялото*, София, 1993.
- Ферел, П.**, *Маркетинг – концепции и стратегии*, София, 1994.
- Фишер, Р., Юри, У.**, *Изкуството на преговорите – да достигнем до ДА*, София, 2000.
- Фотев, Хр.** *Границите на политиката*, С., 2001
- Хесс, Х.**, *Практическа работа в Социал-демократической партии*. Справочник. Варшава 1995.
- Хопкинс, К., Рийвс, Р.**, *Научната реклама. Реализмът в рекламата*, С. 1994.

- Христов, Ст.**, *Стратегически мениджмънт. София 2000*
- Шаранкова, Ж.**, *Електронните медии по време на предизборна кампания, София, сп. Демократически преглед, бр. 9, 1994.*
- Adair, J.**, *Effective Leadership Masterclass, Oxford 1993.*
- Argyle, J.**, *Nonverbal communication in human social interaction*
- Baringhorst, S.** *Die Politik als Kampagne, Opladen, 1998*
- Bartol, K., Martin, D.** *Management, 1991*
- Belbin, M.**, *Team Roles at Work, 1993*
- Bennis, W.** *On Becoming a Leader. Reading, 1989.*
- Biddle, B. J., Thomas, E. J.** *Role Theory: Concepts and Research, 1966.*
- Blackman, L. R.**, *Peer Counseling from an Inside Perspective: Skills, Practice, and Program Foundations, 1994*
- Boyett & Boyett,** *The Guru Guide, NY, 1998.*
- Breton, P.** *La parole manipulee, Paris 1997.*
- Council of Europe,** *European Youth Centre, Selected training course resource files*
- Deutsch, M.**, *Konfliktregelung. Munchen 1976*
- Discourse and Political Change in Europe, – Discourse and Society, 1994, no.1.*
- Dunn, W.**, *Public Policy Analysis, Englewood Cliffs 1994.*
- Galtung, J.**, *Frieden mit friedlichen Mitteln, Hagen, 1997*
- Gardner, H.**, *Leading Minds, London 1996.*
- Glasl, F.**, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1992*
- Graber, D. A.** *Mass Media and American Politics. Washington, D. C. Congressional Quarterly, 1980.*
- Grafe, P.** *Wahlkampf: die Olympiade der Demokratie, Fr./M., 1994*
- Halberstadt, G.** *Das freie Wort, Bonn 1974.*
- Hansen, Cottle, Negrine and Newbold,** *Mass Communication Research Methods, Macmillan press ltd., 1998.*
- Hart, R.** *Campaign talk. Why elections are good for us. Princeton 2000.*
- Himmelweit, H., Humphreys, R., Jaeger, M.** *How Voters Decide, Milton Keynes 1985.*
- Hoinle, M.** *Methaphern in der politischen Kommunikation, Konstanz, 1999*
- Holtz-Bacha, Ch.** *Wahlbewerbung als politische Kultur, Wiesbaden, 2000*

---

*How to Build a Successful Team, INFO-LINE issue 9212, ASTD, December 1992*

**Filloux, J.-C.**, *La Personalite*, 1976

**Fisher, R., Brown, S.**, *Gute Beziehungen*. Munchen 1996

**Jarren, O., Sarcinelli, U., Saxer, U. (Hrsg.)**, *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft*, Opladen, 1998

**Jarren, O., Donges, P.** *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft*, Wiesbaden, 2002

**Johnson, J., Joslyn, R.** *Political Science Research Methods*, Washington 1991.

**Kotter, J.**, *What Leaders Really Do*, Boston 1999.

**Kuhn, H.** *Die Kunst der politischen Rede*, Dusseldorf 1985

**Laermer, R., Prichinello, M.** *Full Frontal PR*, 2003

**Lippmann, Walter**, *Public Opinion*, 1954

**Machnig, M. (Hrsg.)**, *Politik – Medien – Waehler*, Opladen, 2002

**Mayer, T., Kampmann, M.** *Politik als Theater*, Berlin, 1998

**McNair, B.** *An Introduction to Political Communication*, 1995

**McQuail, D.** *Mass Communication Theory*. 1994

*Mit Argumenten uberzeugen. Wege zu grosserem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen*. Bonn 1995

**Muller, A.** *Von der Parteiendemokratie zur Mediendemokratie*. Opladen 1999

**Mursewieck, A.**, *Regieren und Politikberatung*, Opladen 1994

**Ortmann, G., Suedow, J., Tuerk, K. (Hrsg.)** *Theorien der Organisation*. Opladen 1997

**O'Shaunessy, N.** *The Phenomenon of Political Marketing*, London, 1990

**Prittwitz, V.** *Politikanalyse*, Opladen 1994

**Ribarczyk, Ch.** *Great Communicators*, Hamburg, 1997

**Roemmele, A.** *Direkte Kommunikation zwischen Parteien und Waehlern*, Wiesbaden, 2002

**Sarcinelli, U. (Hrsg.)**, *Politikvermittlung*, Bonn, 1987

**Sarcinelli, U.** *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft*, Opladen, 1998

**Schffman, H.R.** *Sensation and perception*, N-Y, 1982

**Schlichte, K.**, *Einfuehrung in die Arbeitstechniken der Politikwissenschaft*, Opladen 1999

**Schulte, C.**, *Erfolg ist kein Zufall*, Bonn 1994

**Strohmeier, G.** *Moderne Wahlkaempfe*, Baden-Baden, 2002

**Teams und Typen**, *Wege zur besserer Zussamenarbeit in Gruppen*, 1996, Bonn

**Ury, W., Brett, J., Goldberg, S.**, *Konfliktmanagement. Wirksame Strategien fur den sachgerechten Interessenausgleich*. Frankfurt/New York 1991

*Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer*, 1997, Bonn,

**Wilson, J.** *Politically speaking. The pragmatic analysis of political language*, Oxford 1990.

**Wolton, D.**, *Penser la communication politique*, Flamnarion, 1997.

Добрин Канев, Татяна Буруджиева,  
Лиляна Канева, Ивелин Николов,  
Антоний Тодоров

## **МЕНИДЖМЪНТ И КОМУНИКАЦИЯ В ПОЛИТИКАТА**

Съставител Добрин Канев  
Редактор Добрин Канев  
Графичен дизайн Петър Добрев  
Предпечатна подготовка Таня Ивчева

Формат 16/70/100  
Печатни коли 29,5

Фондация „Фридрих Еберт“

Печат „Мултипринт“