

<b>PROLOGAS</b> .....	<b>3</b>
<b>APIE ŠĮ METODINĮ VADOVĄ</b> .....	<b>5</b>
<b>1 DALIS</b> .....	<b>9</b>
<b>PLANAVIMO ĮTRAUKIANT VIETOS BENDRUOMENĘ PERSPEKTYVOS</b> ..	<b>9</b>
<b>2 DALIS</b> .....	<b>29</b>
<b>PAGRINDINĖS PILIETINIO PLANAVIMO SAVYBĖS</b> .....	<b>29</b>
<b>3 DALIS</b> .....	<b>47</b>
<b>ĮVADAS Į PILIETINIO PLANAVIMO PROCESĄ</b> .....	<b>47</b>
<b>4 DALIS</b> .....	<b>55</b>
<b>I –AS ETAPAS: INICIJAVIMO PROCESAS</b> .....	<b>55</b>
<b>5 DALIS</b> .....	<b>65</b>
<b>II – AS ETAPAS: BENDRADARBIAVIMO PASIEKIMAS</b> .....	<b>65</b>
<b>6 DALIS</b> .....	<b>79</b>
<b>III - AS ETAPAS: VEIKLOS APIMTIES NUSTATYMAS</b> .....	<b>79</b>
<b>7 DALIS</b> .....	<b>95</b>
<b>IV - AS ETAPAS: DUOMENŲ RINKIMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ</b> .....	<b>95</b>
<b>8 DALIS</b> .....	<b>111</b>
<b>V - AS ETAPAS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS</b> .....	<b>111</b>
<b>9 DALIS</b> .....	<b>119</b>
<b>VI – AS ETAPAS: VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMAS, PASIEKIMŲ ĮVERTINIMAS IR JUDĖJIMAS TOLIAU</b> .....	<b>119</b>



## Prologas

Šios medžiagos paruošimas turi atskirą istoriją. Verta paskirti šiek tiek laiko ir ja pasidalinti. Kaip pažymėta įvadiniam žodyje, šis projektas buvo inicijuotas dviejuose dideliuose pasaulio regionuose – Centrinėje ir Rytų Europoje bei Afrikoje į pietus nuo Sacharos. Tačiau pastangos paruošti ir išplatinti vartotojui patogią naudoti treningo medžiagą buvo pradėtos daug metų anksčiau su Jungtinių Tautų Gyvenviečių centro (UNCHS, Habitat) įsipareigojimu pateikti treningo medžiagą besivystančių šalių vietos valdžios pareigūnams.

Vadovaujantis UNCHS Vietinio lyderiavimo ir vadovavimo mokymo programa paruoštas Lyderiavimo išrinktiesiems rinkinys buvo gana populiarus. Jį sudaro 13 metodinių vadovų, skirtų pagerinti išrinktų vietos valdžios pareigūnų žinias apie pagrindinius vadovavimo vaidmenis, atsakomybę ir įgūdžius. Šiuo rinkiniu, išverstu į daugiau nei penkiolika kalbų, visame pasaulyje naudojasi ne tik vietos valdžios pareigūnai, bet ir nevyriausybinų bei bendruomeninių organizacijų vadovai. To rinkinio adaptavimas socialiniam sektoriui įgalino UNCHS (Habitat) inicijuoti naują rinkinį.

Šios treningo medžiagos sėkmę sąlygojo keletas faktorių. Pirma, ji buvo patogi vartotojui. Treneriai galėjo būti išmokomi naudotis medžiaga mažiau nei per dvi savaites, su antra savaitė skirta organizuoti mokymus konkrečios vienos šalies arba atskirų šalių išrinktiesiems pareigūnams. Antra, UNCHS skatino medžiagos adaptavimą pagal kultūrinius, lingvistinius ir kitokius vartotojo bendruomenės skirtumus. Siekiant patenkinti konkrečius dalyvių poreikius, mokymo grupės buvo prašomos keisti tekstą, treningo struktūrą ir jo pateikimo būdus. Potencialiems treningo medžiagos vartotojams retai kada suteikiama tokia plati veiksmų laisvė adaptuoti ir keisti mokymo resursus. Trečia, kitų auditorijų dėmesį patraukė orientacija praktinių įgūdžių formavimą. Socialinio sektoriaus, nevyriausybinų organizacijų, bendruomeninių organizacijų vadovai paruoštoje medžiagoje rasdavo tai, kas atitikdavo jų pačių personalo vystymo poreikius.

Atsižvelgdamas į socialinio sektoriaus poreikius naudotis Lyderiavimo išrinktiesiems rinkiniu ir jo dažnus prašymus padėti treninguose, siekiant patarti Habitat'ui dėl mokymosi poreikių, Habitat'as pagal Vietinio lyderiavimo ir vadovavimo mokymo programą atrinko nevyriausybinų (NVO) ir bendruomeninių organizacijų (BO) lyderius iš 15 Afrikos į pietus nuo Sacharos šalių (1998 m. lapkričio 23-28 d.). Prie jų prisidėjo daugelis Kenijos vietos valdžios valdininkų, nes viena iš nuolat atnaujinamų temų apie NVO/BO lyderiavimą ir valdymo efektyvumą ypač susijusi su jų ryšiais su vietos valdžia. Šio seminaro dalyviai, susirinkę Nakuru (Kenija), susitarė dėl jų organizacijų valdymo vystymo poreikių. Iš šio susitarimo buvo suformuluotos detalios mokymo programos tezės.

Daugiau kaip metus prieš Nakuru seminarą Regioninės programos Valdymo ir vietos lyderystės gebėjimų formavimas Rytų ir Centrinės Europos šalyse vykdomasis komitetas nustatė, kad pilietinis planavimas ir konfliktų valdymas yra du svarbiausi jų mokymo poreikių prioritetai. Kadangi šios programos dalyvių dauguma yra savivaldybės, nustatyti mokymo poreikiai sutapo su kai kuriais mokymo NVO/BO poreikiais, išreikštais dalyvaujant strateginiame gebėjimų formavimo seminare Afrikoje į pietus nuo Sacharos.

Kadangi UNCHS dirba su visomis šiomis organizacijomis, pasirodė tikslinga sujungti šias dvi pastangas. Pagaliau didžiąją dalį dviejų metodinių vadovų

paruošimo darbų finansavo Atviros visuomenės instituto Vietos valdžios ir valstybės tarnybos reformos iniciatyva kartu su Olandijos vyriausybe, dirbančia per UNCHS.

### **Įtvirtinant demokratiją vietiniame lygmenyje**

Keletas žodžių apie pasaulines tendencijas, kurių buvimas atsispindėjo šioje mokymo medžiagoje. Pirma, niekada anksčiau pasaulyje nebuvo geresnių galimybių pasiekti realią savivaldą. Po keleto dešimtmečių resursų švaistymo ir apgaulės daugelyje pasaulio šalių sugriuvo iš viršaus į apačią formuotos autoritarinės valdžios institucijos. Joms išnykus, atsirado galimybė piliečiams atkurti savivaldą ir valdyti fizinės vietos, vadinamos namais, likimą. Partneriai Rumunija įgijo pripažinimą už pokyčius politiniame landšafte dėka iniciatyvos su treningo pagalba sukurti valdymo gebėjimus. Taip pat pripažįstama svarba susieti vietos valdžią ir bendruomenines organizacijas (NVO/BO) siekiant išsaugoti vietos savivaldos procesą ir demokratijos vertybes.

Kitose pasaulio dalyse, kur vietos valdžia dažniausiai egzistuoja tik popieriuje, o centrinė valdžia iš esmės valdo procesą užkirsdama priėjimą prie resursų, piliečiai tampa neramūs, kartais pikti. Jie vis daugiau reikalauja didesnio ir galingesnio balso darant įtaką bendruomenės gyvenimui. Centrinė valdžia, nesugebėdama tesėti duotus pažadus ir patirdama vis didesnį spaudimą gražinti galią bei resursus vietos valdžiai ir bendruomeninių organizacijų tinklams, praranda varžtus, kuriais valdė procesą. Nevyriausybines ir bendruomenines organizacijas buvo efektyvios vietos savivaldos gražinimo gynėjos daugelyje pasaulio regionų. Šis projektas yra simbiozinių ryšių, kurie dažnai egzistuoja tarp vietos valdžios institucijų ir NVO/BO tinklų bendruomenės lygmenyje, pripažinimas.

### **Numanoma auditorija**

Turėtų būti aišku, kad numanoma šios mokymo medžiagos auditorija yra įvairi. Akivaizdu, kad ją sudaro NVO/BO institucijos ir asmenys esantys lyderiais ar vadovais. Daug, kas yra šiame rinkinyje, gali taip pat patenkinti vietos valdžios rinktų atstovų, paskirtų valdininkų ir juos aptarnaujančio personalo mokymo poreikius.

Taip pat svarbi ir kita auditorija, kuriai dabar norime skirti dėmesio. Tai – treningo teikėjų, tarnaujančių vietos valdžios ar bendruomenės organizacijoms, tinklas. Jį sudaro: vietos valdžios mokymo institucijos, NVO paramos skėtinės organizacijos, vietinės NVO ir BO, kurių paskirtis - teikti gebėjimų formavimo paslaugas kitiems, privataus sektoriaus mokymo institucijos ir, žinoma, individualūs treneriai, ir konsultantai.

Mūsų žinia šiai kolektyvinei potencialių vartotojų auditorijai – būkite kūrybingi naudodamiesi šia medžiaga ir apsibrėždami mokymo galimybes siekiant tarnauti anksčiau nustatytiems tikslams. Nors treningo medžiaga, tokia kaip ši, suprantama kaip pagrindiniai konstrukciniai blokai projektuojant ir atliekant įgūdžių formavimo mokymus, jos potencialas yra daug didesnis. Pavyzdžiui, Planavimo įtraukiant vietos bendruomenę ir Konfliktų valdymo metodiniai vadovai skirti valdyti planuotus pokyčius bendruomenėje. Kiti metodiniai vadovai gali tapti efektyviu įrankiu su NVO ir BO lyderių pagalba įgyvendinti organizacijos vystymo programas. Kūrybingas treneris/konsultantas matys rinkinius kaip visapusišką įrankių

komplektą, galimą naudoti skirtingais atvejais, norint pagal kliento poreikius struktūruoti intervenciją įvairiuose bendruomenės lygmenyse.

Pagaliau rinkinys gimė iš pačių organizacijų ir jų lyderių supratimo, kad galimybės tarnauti vietos bendruomenei yra tiesiogiai susijusios su nuolatiniu įsipareigojimu tobulintis. Lygiai taip pat svarbus prisipažinimas, kad NVO, BO ir vietos valdžia turi padėti vieni kitiems mokytis. Vadybos literatūra yra pilna nuorodų į *besimokančias organizacijas*. Mes raginame visus, kurie pritaria medžiagoje išdėstyta informacijai ir idėjoms, pagalvoti apie savo galimybes ir atsakomybę sukurti *besimokančias bendruomenes*. Pradėkite, sukurdami galimybes naudotis šia mokymo medžiaga vadovų komandoms, kaimynystės aktyvistų grupėms, jaunoms nevyriausybinėms organizacijoms ir individualiems piliečiams, norintiems efektyviau tarnauti savo bendruomenei.

### Apie šį metodinį vadovą

Šis vadovas yra turtingas vartotojo galimybėmis. Pateiksime tik keletą pavyzdžių, kaip šitie planavimo įrankiai gali būti panaudoti aktyvinant bendradarbiavimą tarp organizacijų ir bendruomenių, įvairių grupių ir atskirų bendruomenės asmenų.

- Vietos valdžios ir NVO/BO personalo mokymas gali būti efektyvesnis panašiose vadovavimo situacijose peržengiant vienos organizacijos ribas.
- Padedant didelių organizacijų personalui įgyti personalo konsultavimo įgūdžių.
- Pagal vietinės valdžios reikalavimus padėti paruošti strateginį planą NVO ir BO bei kitoms organizacijoms.
- Pagelbėti vietos valdžios tarybos ar didelės NVO grupėms atlikti planavimo ar krizės įveikimo užduotis.
- Suvaldant didelius bendruomenės dialogus apie skausmingas socialinio ar ekonominio visuomenės gyvenimo problemas.
- Padedant skirtingų organizacijų ar valdžių darbui dėl sprendimų, galimybių, problemų ar abejonių, kurie išeina už institucinių ir jurisdikcijos ribų.

**I tomas** ne tik pateikia detalių planavimo įtraukiant vietos bendruomenę vaizdą ir kelią, kaip jis atsirado, bet ir jo įgyvendinimo bendruomenėje išvalgas bei būdus. Pirmas tomas taip pat pasiūlo jums kartkarčiais apmąstyti, ką jūs skaitote ir kaip bendruomenės geresnio gyvenimo labui jūs įgyvendinsite gautas idėjas. Vaizdžiai išsireiškus, tai yra tas pats, kas sustoti pauostyti gėlių šalia kelio.

Argi ne dideli planavimo resursai? Nečiauškant daugiau, mes siūlome jums pradėti rašyti ir džiaugtis tuo, ką manome esant šviesia ir vaisinga atradimų bei paslaugų kelione.

**II tomas** suskirstytas į dvi dalis. **I dalyje** pateikiamos kelios trainingo projektavimo idėjos ir pratimai, tam atvejui, jeigu kartais sugalvotumėte organizuoti daugiau tradicinį mokymą. Pavyzdžiui, jūs galite norėti organizuoti trumpą įvadinį mokymo kursą vietos valdžios ir bendruomenės lyderiams apie planavimą

įtraukiant vietos bendruomenę. Ten jūs taip pat rasite glaustus patarimus, kaip planuoti proceso projektavimą ir atlikimą dirbant su vietinių lyderių komanda. Tokios darbinės sesijos galėtų būti skirtos tiek trumpalaikiams, tiek ilgalaikiams planams sudaryti. Daugelis įrankių iš II dalies gali būti naudingi ir šio tipo mokymo programose.

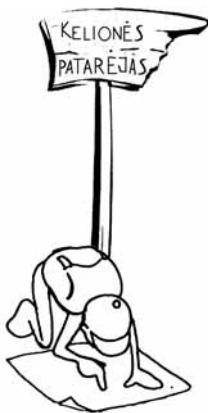
Šios medžiagos praktinio pritaikymo atvejai Rumunijoje parodė, kad mokyti specialiai sukurtų simuliacinių atvejų analizės metodas, skirtas trenerių paruošimo programai įgyvendinti skirtinguose įgūdžių formavimo etapuose, netinka. Planavimo įrankiai efektyviausi tada, kai pritaikomi realiai problemai ir dirbama konkrečiai su tais žmonėmis, kurie yra tiesiogiai atsakingi už tos problemos sprendimą.

Iš šios juodraštinio varianto medžiagos pritaikymo pamokų atsirado **II tomas**, kuriame yra pratimai ir uždaviniai, galimi naudoti vedant mokymo procesą realioms žmonėms, turintiems realių mokymo poreikių. Šie įrankiai pateikiami tokia tvarka, kokia jie išdiskutuojami šio vadovo **I tome**. Tačiau perspėjame dar kartą, kad planavimo procesas bus *atradimų kelionė*, reikalaujanti retkarčiais išsukti iš kelio arba grįžti du žingsnius atgal ir iš naujo pereiti teritoriją, kurią jau buvote užėmęs.

Planavimo įtraukiant vietos bendruomenę įrankiai yra ir efektyvūs vadybos treiningo resursai. Planavimas yra didelė valdymo sritis, kurią sudaro sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas. Taigi būkite išradingi ir patys atraskite kitus būdus, kaip panaudojant šiuos įrankius išplėsti jūsų, kaip trenerio ar konsultanto, paslaugas arba panaudoti juos daugelyje jūsų teikiamų treiningo ar konsultavimo paslaugų, kuriose nėra minimi žodžiai **pilietinis dalyvavimas** arba **planavimas**.

Tik prisiminkite, tai atradimų kelionė!

## Laikykite tai atradimų kelione



Mes norėtume mokymąsi laikyti atradimų kelione. Kaip ir kiekviena kelionė, taip ir ši, jus nuves į naujas teritorijas. Retkarčiais mes jums patarsime sustoti ir apsižvalgyti aplink, kad ši *Kelionė* taptų produktyvesnė ir įdomesnė, paremta jūsų pačių individualia perspektyva ir poreikiais. Galbūt jūs norėsite atsisakyti dalies kelionės, nes kur nors jau buvote. Mes neprieštarujame. Pagaliau mes norime, kad mūsų keleiviai nenuobodžiautų.

Kad suteiktume galimybę iš šios kelionės pasisemti kuo daugiau, kartkartėmis mes išleisime **Kelionės patarėją**. Jis sumanytas siekiant perspėti jus apie konkrečius dalykus, apie kuriuos mes sužinojome praktiškai išbandydami šią medžiagą, taip pat iš daugelio žmonių, kurie padėjo paruošti galutinę šio ir kitų rinkinio metodinių vadovų versiją.







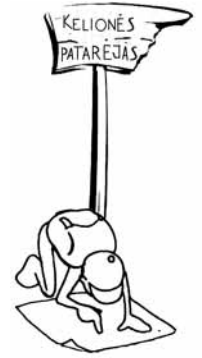
## 1 DALIS

# PLANAVIMO ĮTRAUKIANT VIETOS BENDRUOMENĘ PERSPEKTYVOS

Atėjimas kartu yra tik pradžia,  
pasilikimas kartu yra progresas,  
darbas kartu yra sėkmė.

**ARABŲ PATARLĖ**





(Jeigu tu nesupranti, kas yra Kelionės patarėjas, skaityk prieš tai esantį puslapį atgal.) Ši dalis yra istorinio ir teorinio pobūdžio. Ji gali mažiau dominti tuos, kurie daugiau linkę iš karto pereiti prie veiksmų. Galite laisvai pereiti prie II dalies, arba perskaityti Pagrindines idėjas šios dalies gale, jeigu jūsų šefas arba kita vyresnybė nori patikrinti jūsų nuoseklumą skaitant šią medžiagą.

Betobulinant pasaulį vyksta įvairių rūšių revoliucijos. Jos palietė ir pilietinį planavimą kartu su kitais pilietinio dalyvavimo aspektais. Ši revoliucija įtraukia tuos, kurie suteikia socialinę, ekonominę ar politinę pagalbą, ir tuos, kurie yra šios pagalbos gavėjai. Vienas iš modernizacijos eros patriarchų, Robert Chambers, sako:

*Nuo šeštojo dešimtmečio, visą septintąjį ir aštuntąjį dešimtmečius, kuomet vyravo modernizacijos doktrinos, skurdūs vietiniai žmonės turėjo problemų, o profesionalai – atsakymus, dažniausiai apie žinių ir technologijų perdavimą. Tačiau tokia ideologija buvo suabejota. Balansas pasikeitė. Iš viršaus į apačią pradėta modernizacija dažnai nebuvo palaikoma. Vis dažniau mes buvome suprantami kaip problemos dalis, o vietinių dalyvavimas - kaip sprendimas ir kelias į pastovumą.<sup>1</sup>*

Chambers sako, kad pilietinis dalyvavimas tapo galingas visuomenės vystymo variklis. Jis tvirtina, kad pilietinis dalyvavimas tapo nauju Pasaulio banko šūkiu, nors kiekvienas gali pasiskaityti jo ir kitų skeptiškus atsiliepimus apie Pasaulio banko tikrus įsipareigojimus ir autentišką visuomenės vystymą pilietinio dalyvavimo dėka. Neimant dėmės viso triukšmo, sukkelto dėl pilietinio dalyvavimo, Chambers primena, kad *“paprastai apie visas idėjas, igavusias piniginę išraišką, formuojama retorika nueina toli už supratimo ribų”*.<sup>2</sup>

Mes manome, jog tai yra tiesa, galiojanti ir kitiems akronimams, pasirodžiusiems paskutiniiais metais, siekiant įvardinti įvairius praktikų naudojamus pilietinio dalyvavimo metodus. Nuo 1974 iki 1994 metų buvo sukurti dvidešimt devyni skirtingi metodai. Svarbiausias iš jų vadinamas *pilietinio dalyvavimo refleksija ir veiksmai* (PDRV). Jo autoriai pripažįsta, kad tai yra metodų ir technikų mišinys. Visa tai, žinoma, tik iškelia klausimą: ar pasauliui reikia dar vieno “pilietinio planavimo” metodinio vadovo? Mes grįšime prie šio klausimo šiek tiek vėliau. Dabar apžvelkime naujas idėjas, atėjusias prie nieko neįtariančių pasaulio šalių.

## PDRV apžvalga

Kadangi *pilietinio dalyvavimo refleksijai ir veiksams* daugelio specialistų yra suteikiamas pradininko statusas, mes trumpai filosofiskai ir konceptualiai paanalizuosime jo atsiradimo šaknis bei praktinę vertę. Anot PDRV šalininkų, PDRV turi galias istorines šaknis. PDRV sudaro skirtingų mokslo šakų (veiksmų refleksijos tyrimų metodų, praktinės antropologijos dalies, mokslo apie elgesį ir agroekologinių sistemų analizės) dalys. Daugiausiai prisidėjęs prie PDRV metodo išvystymo Paulo Freire (Lotynų Amerika). Freire tikėjo, kad neturtingi ir išnaudojami žmonės gali ir turi būti išmokyti analizuoti savo realijas. Šio metodo panaudojimas suaugusių mokyme taip išgausdino tuometinius Brazilijos diktatorius, kad jie nusprendė Freire'ą išstremti iš šalies.<sup>3</sup>

Būtume aplaidūs, jeigu nepaminėtume Kurt'o Lewin'o, žmogaus, daugiausiai prisidėjusio prie pilietinio dalyvavimo veiksmų refleksijos tyrimo metodo sukūrimo. Jo dar 1940-aisiais sukurti metodologiniai pagrindai leido atsirasti tam, kas yra dabar. 1930 – 1940-ųjų darbuose, kuriuose pasisakoma prieš rasinę ir etninę nelygybę, Lewin pagrindė demokratinius lyderystės principus, grupės dinamiką, mokymąsi iš patirties, veiksmų analizę ir atviros sistemos teoriją. Aišku, dar anksčiau *pilietinio dalyvavimo tyrimų metodologijas* sukūrė kiti išradėjai (pvz., Patrick Geddes ir Lewis Mumford). Deja, šitame trumpame dokumente neįmanoma išvardinti visų, kurie prisidėjo prie *pilietinio dalyvavimo refleksijos ir veiksmų* (PDRV) atsiradimo.

## PDRV principai

Vienokia ar kitokia forma PDRV iki 1996 metų praktikuoti apie 100 pasaulio šalių ir buvo daugiau nei trisdešimties PDRV organizacinių tinklų metodologiniu pagrindu. Nėra lengva apibendrinti PDRV principus. Nuolat laikydamasis savo priesako galvoti ir dirbti “už dėžės ribų”, Chambers dažnai kalba metaforomis ir palyginimais. Taigi PDRV iniciatorius taip apibendrino jų principus:

- **Perdavimas lazdele (tušinuku ar kreida):** tyrimo pradėjimas, analizė, pristatymas ir vietinių žmonių mokymasis, kad jie galėtų generuoti savo išvadas ir vėl galėtų mokytis.
- **Savikritiškas užtikrintumas:** padėjėjai nuolat ir kritiškai įvertina savo pačių elgesį.
- **Asmeninė atsakomybė:** prisiėmimas atsakomybės už tai, kas padaryta, o ne pasikliovimas, pavyzdžiui, vadovėlinėm tiesom arba nelanksčiom taisyklėm.
- **Dalinimasis:** kuris dabar įmanomas daugeliu būdų, pradedant pašnekesiais per tvorą ir baigiant dokumentų dauginimu, elektroniniu paštu.<sup>4</sup>

## Keletas tipinių PDRV metodų

Pirmas Chambers'o metodas, susijęs su pirmu *perdavimo lazdele* principu. Kiti metodai:

- **Daryk pats:** vietiniai žmonės suvokiami kaip ekspertai ir mokytojai, o atvykę – kaip novatoriai
- **Vietinių resursų analizė**
- **Numatymas ir modeliavimas**
- **Laiko, tendencijų ir pasikeitimų analizė**
- **Sezoniškumų kalendorius**
- **Kasdienė laiko analizė**

- **Institucinė diagrama**
- **Taškų ir rangų matrica**
- **Bendri pristatymai ir analizės**
- **Pilietinis dalyvavimas, biudžeto formavimas, įgyvendinimas ir monitoringas.**<sup>5</sup>

Anot praktikų, PDRV yra efektyvus metodas, nes individų veiksmus ir santykius praturtina fundamentaliais pasikeitimais: nuo uždaro prie atviro, nuo matavimo prie lyginimo, nuo individo prie grupės, nuo verbalinės informacijos prie vizualinės, nuo aukštumos prie žemės, nuo neužtikrintumo ir frustracijos prie aiškumo ir linksmumo.<sup>6</sup>

John Blackburn, bandydamas apibendrinti keturiuose žemynuose atliktą daugiau nei dešimties skirtingų PDRV įgyvendinimo atvejų analizę, pasakė:

*Pilietinis dalyvavimas – tai daugiau principų rinkinys, o ne ideologija, tai daugiau etika nei modelis... pilietinis dalyvavimas moko gerbti ir išklausti nuomones, jausmus ir žinias tų, į kuriuos mes prieš tai “taikėmės”; buvimas atviram apie ketinimus pakeisti į jų gyvenimą... buvimas atsargiam decentralizuojant ir deleguojant, leidžiant silpnesniesiems valdyti didesnius resursus ir prisiimti daugiau atsakomybės; dalinimasis savo patirtimi ir ekspertinėmis žiniomis... trumpai tariant, tai lyg atsivėrimas, rizikavimas ir pasitikėjimas. Tokie pasikeitimai nėra lengvi žmonėms, turintiems ilgų metų formalaus mokymo ir hierarchinių kultūrų bagažą.*<sup>7</sup>

**Atsipūskite ir pamąstykite apie PDRV diskusiją. Kokios mintys jums šovė į galvą, beskaitant apie PDRV? Kaip jūs jį nupasakotumėt draugui, kuris niekada nebuvo susijęs su pilietiniu dalyvavimu? Brūkštelkite keletą žodžių, kurie geriausiai jūsų draugui paaiškintų PDRV idėją.**

L a i k a s  
apmąstymui

Mes planuojame periodiškai keletui akimirku nutraukti skaitymą ir paprašyti atlikti dvi užduotis: (1) apmąstyti tai, ką tik ką perskaitėte ir (2) brūkštelėti keletą minčių apie tai, kaip tai susiję su jūsų patyrimu. Tai yra vietos, kur jūs galite stabdyti procesą, sustoti ir pagalvoti apie tik ką užbaigtą kelionės dalį.

## **Pasaulio bankas ir pilietinis dalyvavimas**

Pasaulio bankas vėlai įsitraukė į pilietinio dalyvavimo mūšį. Pasaulio bankas 1990 metais sukūrė Pilietinio dalyvavimo vystymo mokymo grupę, skirtą

konsultavimo, tyrimo ir mokymo procesams valdyti. Kaip to pasekmė 1994 metais buvo paruošta pilietinio dalyvavimo rezoliucija ir keletas raportų. Tai buvo rizikingas, mokymosi per veiklą, pramušimo galva reikalaujantis reikalas, gadinantis Pasaulio banko reputaciją.

Vadovaujantis Pasaulio banko raportu apie pilietinį dalyvavimą, pateikiamas pilietinio dalyvavimo iniciatyvų spektras pradedant (1) antraeilio vaidmens užėmimu perduodant iniciatyvą vietos vyriausybei, (2) tęsiant buvusią ar egzistuojančią iniciatyvą skolinant vyriausybei (3) iki aktyvaus persekiojimo ir primygtinio prašymo naudoti pilietinio dalyvavimo metodus. Viename veiklos aprašyme, pagrindžiančiame savo aktyvumą, Pasaulio bankas pasakoja, kaip jis organizavo specialius susitikimus su rėmėjais, misijų metu kvietė paveiktos bendruomenės susirinkimus ir prižiūrėjo gyventojų apgyvendinimą kitur.<sup>8</sup>

Daugelis finansinę pagalbą teikiančių institucijų, bijodamos Pasaulio banko, sunkiai dalijasi įtaka, joms sunku iškelti politinį pasitikėjimą ir stiprybę kaip vienareikšmius projekto tikslus. Tai yra skausmingas finansinės pagalbos institucijų paradoksas. Jos su resursų pagalba dalijasi įtaką bei galią ir kartu giliai širdyje trokšta sukurti vietos gebėjimus ir pilietinį dalyvavimą. Tai lyg bandyti sumaišyti aliejų ir vandenį. Kol vyksta maišymo procesas, viskas atrodo suderinama. Kai tik nustojama maišyti, atsitinka tai, kas ir turėjo atsitikti.<sup>9</sup>

Panašu į tai, kad egzistuoja tam tikra distancija tarp Pasaulio banko principų, praktinės veiklos, susijusios su pilietiniu dalyvavimu, ir tų, kurie nevaldomi Pasaulio banko normų ir procedūrų dirba šioje srityje. Pasaulio banko politikos sudarinėtojai, dirbantys pagrindiniuose biuruose, yra dažnai įsitikinę, kad didesnis dėmesys pilietinio planavimo principų ir strategijų įgyvendinimui gali būti naudingas. Pavyzdžiui, tokios pilietinio dalyvavimo pastangos, sukurdamos projektus ir užtikrindamos paskolos gavėjų didesnes galimybes gražinti paskolas, jeigu jie dalyvauja planuojant projektą ir priimant sprendimus, gali padidinti pajamas, gaunamas iš palūkanų. Žvelgiant šios srities specialistų akimis, toks bendradarbiavimas gali pareikalauti labai daug laiko, gali dažnai būti nušluotas politinės intervencijos ir gali tesuteikti mažai įrodymų, kad jis veda prie veiksmų efektyvinimo valstybės tarnybos ar finansų valdymo srityje. Aišku, kad tiesa yra kažkur viduryje.

Vis daugėja daugiašalių donorių, įskaitant Pasaulio banką, kurie prieš išduodami dideles paskolas eksperimentuoja su "priešinvesticiniais paketais". Juos sudaro vienerių metų pilotažinis tarpsnis, lydimas galimybių studijos. Tokius projektus organizuoja pats Pasaulio bankas įvairiems paramos gavėjams, siekdamas sukurti, išbandyti ir pagerinti pilietinį planavimą bei biudžeto sudarymą. (Daugiau informacijos apie Pasaulio banko įdirbį pilietinio dalyvavimo sferoje žr. *Pasaulio banko pilietinio dalyvavimo dokumentų rinkinyje (World Bank Participation Sourcebook. IBRD: Washington, 1996)*

## **Lygios lyčių galybės ir pilietinis dalyvavimas**

Dažnai tie, kurie rašo apie pilietinį dalyvavimą lyčių lygių galimybių aspektu, ne visuomet pozityviai vertina pilietinio dalyvavimo technologijos rezultatus. Nepaisant to, šioje srityje pasiektas žymus progresas. Gujit ir Shah, du žymiausi šios srities tyrinėtojai, tvirtina, kad lyčių lygių galimybių klausimo išsprendimas padeda įveikti ir kitus pilietinio dalyvavimo paradoksus.

Gujit ir Shah nurodo, kad po terminu "pilietinis dalyvavimas" slepiasi skirtingi požiūriai į jo tikslus ir veiklos principus. Jie sako, kad pilietinis dalyvavimas daugelyje programų ir projektų yra neteisingai suprantamas ir praradęs reikšmę. Labai dažnai pilietinis dalyvavimas suprantamas kaip konsultavimo bendruomenės narius užuomazgos. Jis lyg Trojos arklys gali už socialinio palankumo uždangos slėpti prievartą arba manipuliaciją.

Dabartinis susirūpinimas lyčių lygybės klausimais daug specialistų įtraukė į pilietinio dalyvavimo vystymą. Apskritai tai yra teigiamas poslinkis, nes atkreipia dėmesį į poreikį kurti lankstesnius ir labiau atitinkančius tikrovę planavimo metodus.

Gujit ir Shah, apibendrinami pilietinio dalyvavimo pradžios ir vystymosi etapus, 1990-uosius vertina kaip "pilietinio dalyvavimo būtinybės" amžių. Šiuo periodu fondai pradėjo reikalauti pilietinio dalyvavimo kaip pirminės finansavimo sąlygos. Nors šios sąlygos turėjo ir teigiamų pasekmių, tačiau autoriai tvirtina, kad "trūko susitarimo, kaip turėtų atrodyti gerai atliktas darbas".

Žodis *paradoksas*, atrodo, lydi kiekvieną rimtą diskusiją apie pilietinį dalyvavimą ir visuomenės vystymą. Gujit ir Shah dabartinę situaciją įvardina kaip *pilietinio dalyvavimo paradoksus*. Pirmąjį paradoksą sudaro metodų standartizacija, kas iš esmės prieštarauja pilietinio dalyvavimo tikslams – visų ribų ištrynimui, idant būtų galima sukurti lanksčius ir publiką tenkinančius metodus. Antrąjį paradoksą sudaro susirūpinimas dėl techninių klausimų, o ne įgalinimo. Gujit ir Shah tvirtina, kad dėmesio nukreipimas į lyčių lygių galimybių problemas padeda įveikti šiuos prieštaravimus.<sup>10</sup>

Lyčių lygios galimybės sudaro sąlygas vienodai įsitraukti tiek vyrams tiek moterims. Norint tai pasiekti, moterys įgalinamos identifikuoti savo prioritetus ir kurti savo planus. Vyrai įtraukiami tokiu pačiu būdu, tačiau papildomai įvertinant moters pagarbos poziciją. To išdava – moterų prioritetai tampa pagrindine pilietinio planavimo ašimi.

## **NVO, BO ir pilietinis dalyvavimas**

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) ir bendruomeninės organizacijos (BO) tradiciškai užėmė priešakines pilietinio dalyvavimo pozicijas ir ištisus metus buvo įvairiausiais būdais remiamos gausybės vietinių ir tarptautinių organizacijų, įskaitant Jungtinių Tautų Gyvenviečių centrą (Habitat). Daugeliu atvejų jų išplitimas gali būti paaiškinamas ir tuo, kad jos atstovavo procesui, suterštam politikos ir galios. NVO ir BO šeima bendromis pastangomis žymiai padėjo visuomenės vystymosi procesui, ypač pilietinio dalyvavimo dialogais ir veiksmais.

NVO ir BO kartu atstovauja plačiam vertybių, motyvų, organizacijų tinklų, misijų, dydžių, įtakos galių ir gebėjimų teikti paslaugas ir įgyvendinti programas spektrui. Įžiebtos idealizmo, naujų galimybių tarnauti, baimės, kaip kitos institucijos neišlaiko duotų pažadų ir pamina įgaliojimus, ir retais atvejais gobšumo, jų gretos per minutę išaugo visame pasaulyje. Trečiajame sektoriuje, deja, yra keletas šarlatanų ir daug neturinčių reikiamos kompetencijos žmonių. Šiais menkinamais žodžiais nesiekama pažeminti NVO ir BO indėlio ir vaidmens, o tik perspėti ir pridėti realizmo.

Tranzitinėse Centrinės ir Rytų Europos (CRE) bei Nepriklausomų valstybių sandraugos (NVS) šalyse nevyriausybinių organizacijų užėmė svarbią nišą

tuomet, kai centrinė ir vietos valdžia lėtai diegė demokratines vertybes ir kūrė piliečių įtraukimo ir raiškos priemones. George'o Soros'o vadovaujamas drąsus ir ekspansyvus Atviros visuomenės institutas šiuose pasaulio regionuose vykdė savo finansinius, intelektualinius ir programinius įsipareigojimus. Dar viena NVO, savo veiklą skyrusi CRE šalims, Demokratinė pokyčių partneriai sukūrė tarptautinį organizacijų tinklą, siekiantį įtvirtinti pilietinę visuomenę ir besikeičiančią, konfliktus valdančią kultūrą.

NVO ir BO Lotynų Amerikoje, Afrikoje į pietus nuo Sacharos ir daugelyje Azijos dalių vykdė stiprų vietinio ir valstybinio lygio vadovaujamą darbą, pasireiškiantį plataus spektro pilietinio dalyvavimo iniciatyvomis: nuo socialinės ir ekonominės sistemos plyšių užpildymo iki kelio atstovaujamajai demokratijai praskynimo. Daugeliui neturtingų ir nusivylusių žmonių, šios institucijos buvo vienintelė tikra viltis realizuoti savo poreikius.

Kai kas tikina, kad NVO indėlis į pilietinio dalyvavimo procesą yra panašus į socialinio darbuotojo vaidmenį. Tačiau jie atstovavo savo klientams (piliečiams) efektyviau, tuo apsaugodami piliečius ir vietos valdžią nuo tiesioginės konfrontacijos. Tarptautinė Habitat koalicija atvirai rašo, kad pilietinis dalyvavimas "buvo tradiciškai pripažintas NVO vaidmuo, ypač kai projektams paramą teikdavo tarptautiniai fondai".<sup>11</sup>

### **UNCHS (Habitat): spragų užpildymas**

Kol kas diskusijoje nebuvo minimas vietos bei centrinės valdžios vaidmuo ir jų santykiai su visuomene bei trečiuoju sektorium. UNCHS (Habitat) stipriai padėjo vietos valdžios institucijoms atgaivinti bendruomenės iniciatyvą ir daug padarė, kad būtų "užpildyta spraga" tarp viešojo administravimo praktikos ir visuomenės veiksmų. UNCHS (Habitat) sėkmingai padėjo išryškinti bendradarbiavimo tarp trečiojo sektoriaus bei vietos valdžios poreikį ir suteikė paramą bei sėkmingus bendradarbiavimo modelius.

Nuo 1994 metų UNCHS (Habitat), naudodamasis Bendruomenės vystymo, Dienotvarkės 21 lokalizavimo, Moters ir Habitat, Gyvenviečių tobulinimo ir aplinkosaugos programomis vykdė daugybę tyrimais pagrįstų projektų.

Neseniai pasibaigusi Bendruomenės vystymo programa (BVP) vykdyta daugiau nei šešiasdešimtyje gyvenviečių ir savivaldybių Afrikoje, Azijoje ir Lotynų Amerikoje. BVP "užpildydama spragas" adaptavo trijų lygių bendruomenių pilietinio planavimo metodiką. Visų pirma, ji pritaikoma centrinės vyriausybės priimtų valstybinių normų, skatinančių bendruomenės veiksmus, praktiniam įgyvendinimui. Visuomenės pilietinį dalyvavimą nusakantys įstatymai suteikia žmonėms teisę organizuotis, kurti BO, derėtis su viešuoju sektorium ir naudoti viešuosius resursus. Valstybinės decentralizacijos programos sustiprina vietos valdžią ir skatina ją dirbti su NVO ir BO. Antra, BVP padeda savivaldybių tarnautojams pakeisti jų nuostatas dėl mažas pajamas turinčių šeimų ir jų organizacijų. Šios pastangos derinamos su finansinių, teisinių ir administracinių priemonių sukūrimu ir išbandymu, leidžiančių vietos valdžiai kartu su BO planuoti, finansuoti ir vykdyti gyvenviečių vystymą. Trečia, BVP tiesiogiai padeda BO ir jų asociacijoms formuoti efektyvios pilietinio dalyvavimo veiklos sugebėjimus. Juos sudaro: bendruomenės vadyba, problemų sprendimas, resursų mobilizacija, derybos, konfliktų valdymas, vadyba, priežiūra, monitoringas ir įvertinimas.

UNCHS (Habitat) Dienotvarkės 21 lokalizavimo programa skatina įvairių bendruomenės rėmėjų pilietinį dalyvavimą. Pradėta trijų žemynų šešiuose miestuose, programa įtraukia piliečių grupes, pilietines organizacijas ir vietos valdžią į keturių pakopų metodu vykdomą gebėjimų formavimo procesą. Kiekvienas proceso žingsnis pagrįstas pilietinio dalyvavimo metodais. Juos sudaro: savitarpio supratimo pasiekimas ir strategijos paruošimas (konsensuso pasiekimas dėl tolimesnių veiksmų); žmogiškųjų resursų vystymas ir institucijų stiprinimas; planavimo ir valdymo įrankių paruošimas; informacijos sklaida viešam dialogui skatinti.

## **Privatus sektorius ir pilietinis dalyvavimas**

Robert Hargrove daugelį metų korporacijose ir kitose privataus sektoriaus organizacijose diegė naujus vadybos modelius. Jis sako: “eidami į ateitį, mes turime perkelti svorį ant kitos kojos”<sup>12</sup>. Praeityje visuomenės pasiekimų šaltinis buvo neeiliniai žmonės. Hargrove mano, kad ateityje visuomenės pasiekimų šaltinis bus ne neeiliniai žmonės, bet neeilinės žmonių kombinacijos. Tos kombinacijos gali susidaryti iš žmonių, kurie aplinkinių jau pripažinti neeiliniais. Taip pat jos gali susidaryti iš eilinių žmonių, kurie, dirbdami su kitais, gali atrasti savyje nepanaudotus rezervus ir tapti neeiliniais. Hargrove’o paprasta metaforiška analogija tampa įspūdinga, kai pagalvojame apie tai, kaip mobilizuoti vietos paprastų žmonių grupes ir vietos valstybės tarnautojus jų bendruomenės labai priiimti neeilinio sunkumo ir svarbos užduotis.

Hargrove’o pastebėjimus patvirtina Pietų Afrikoje dirbantys du vadybos konsultantai, žymiai išplėtę pilietinio dalyvavimo narių skaičių. McLagan ir Nel surinko daug duomenų, kad įrodytų, jog *valdymas remiantis dalyvavimu* yra vienas iš svarbiausių mūsų laikų klausimų. Valdymas remiantis dalyvavimu prasideda tada, kai žmonės, nepriklausantys sistemai, priimančiai sprendimus jų vardu, pagal savo galimybes tampa sprendimų priėmimo dalimi. Tai pradeda įtakoti visas mūsų gyvenimo sritis: švietimą, verslą, bendruomenines organizacijas, netgi šeimas ir, žinoma, valdžios institucijas. Įspūdingiausia ir svarbiausia šioje diskusijoje yra tyrimo analizės išvados apie tai, kas paprastai vadinama rezultatyviomis organizacijomis. Nors abu autoriai skirtingais savo karjeros laikotarpiais dirbo NVO, daugiausiai pavyzdžių jie pateikia iš privataus sektoriaus.

Iš viso didelio tyrimo, atlikto skirtingose šalyse, įtraukus daugiau nei 2000 skirtingo verslo organizacijų, viena išvada buvo labai aiški – rezultatyvios veiklos pagrindinė sąlyga yra žmonių įtraukimas į ją. Mes tikimės grįžti prie šios minties, kai dėmesį skirsime vietos valdžios institucijų, pilietinių organizacijų ir gyventojų pilietiniam planavimui.

McLagan’o ir Nel’o studijos išvados apie rezultatyvią veiklą veiklą įtraukiant žmones atsirado dviem įdomiais būdais. Pirmiausia, organizacijos, siekdamos veiklos rezultatyvumo, dažnai laimėdavo atsisakydamos autoritarinių nuostatų, personalo programų, vertybių ir elgsenos, t.y griežtos administracinės struktūros, galios hierarchiškumo, riboto informacijos gavimo, sistemingų pastangų atimti valdžią iš žemesnės grandies darbuotojų ir visiško klaidų netoleravimo.



Jie nurodė tokius rezultatyvios veiklos įtraukiant žmones pavyzdžius:

- Darbo santykiai grįsti vienas nuo kito priklausančiais poreikiais ir pagarba, ne įtaka ir valdžia
- Sistemingos ne tik viršūnės, bet ir visos organizacijos pastangos kurti kompetenciją drąsinant ir skatinant karjeros siekimą bei mokymąsi darbe
- Visus organizacijos lygius apimantis bendras sprendimų priėmimo procesas pradedant žmonių įtraukimu nustatant korporacijos strateginius tikslus ir baigiant darbuotojo įgaliojimu nutraukti kasos operacijas parduotuvėje, jeigu kas atsitinka ne taip
- Pačių sukurti, o ne primesti veiklos kriterijai ir vidinės valdymo sistemos
- Skaidrumas ir atskaitomumas (vertybės, kurias mes dažnai priskiriame viešosioms organizacijoms)
- Priėjimas prie informacijos, žmonių ir resursų.<sup>13</sup>

Šiuos pokyčius sulyginus su anksčiau minėtais BVP skatinamais pokyčiais pilietinio dalyvavimo srityje, gaunami panašūs rezultatai. Tačiau jie skiriasi vienu svarbiu dalyku. Retai kada *rezultatyvi veikla* traktuojama kaip aiškus ir atvirai išsakytas pilietinio dalyvavimo vystymo tikslas.

### **Pilietinis dalyvavimas niekada nėra lengvas**

Nuo 1960-ųjų pilietinis dalyvavimas Jungtinėse Amerikos Valstijose išgyveno sunkius laikus. Laimei, jis išėjo iš to tankumyno, į kurį buvo įlindęs, nors šiek tiek nukentėjęs, bet įgavęs patyrimo ir pasidaręs protingesnis. Jungtinėse Amerikos Valstijose praeito šimtmečio viduryje judėjimas dėl piliečių teisių gimė iš siaubingos rasinių mažumų, pirmiausia afroamerikiečių, diskriminacijos. Šio judėjimo rezultatas - centrinė vyriausybė išleido naujus įstatymus, iš esmės pakeitusius situaciją. Siekiant sulyginti federalinės ir centrinės valdžios nuomones buvo daug paskatinimų ir nuobaudų.

Rasių socialinių ir ekonominių sąlygų sulyginimui pilietinis dalyvavimas iš vietos valdžios pareikalavo atskiro finansavimo. Vietos valdžios tarnautojai greitai suvokė, kad efektyvaus pilietinio dalyvavimo turi būti mokomasi. Ir kartais tekdavo patirti skaudžių pamokų. Daugelis valstybės tarnautojų nenorėjo priimti sprendimus kartu su piliečiais. Pagaliau, juk jie buvo išrinkti dėl savo politinių įgūdžių, aišku daugelio afroamerikiečių tais tamsiaisiais amžiais neprileidžiant prie balsavimo urnos, arba buvo vietos valdžios pasamdyti dėl jų techninių sugebėjimų. Bet, piliečiai, dažnai neturtingi ir menkai išsilavinę (sąlygos, kurių jie negalėjo valdyti), pradėjo abejoti išrinktų bei paskirtų lyderių sugebėjimais ir įgaliojimais. Daugeliu atvejų federalinėmis lėšomis įgalintas pilietinio dalyvavimo procesas galų gale įstrigo prieštaravimuose.

Laikui bėgant, paskirti ir išrinkti vietos valdžios tarnautojai pradėjo pripažinti piliečių įtraukimo į pilietinio planavimo procesą svarbą ir naudą. Jie taip pat daugiau įgudo ir ėmė pasitikėti savo sugebėjimais bendradarbiauti su piliečiais. Tos vietos valdžios institucijos, kurios sėkmingai kūrė efektyvią partnerystę vietos

lygiu pritraukė Nacionalinės piliečių lygos (NPL), nusprendusios užrašinėti rezultatus, dėmesį. NPL – valstybės mastu veikianti NVO, skatinanti ir įtraukianti piliečius į pilietinį dalyvavimą.

## **Kas bendradarbiavimą (dalyvavimą) daro sėkmingu?**

NPL, bendradarbiaudama su kitomis organizacijomis, 1990-ųjų pradžioje atliko didelį tyrimą, siekdama nustatyti, kodėl vienos bendruomenės sėkmingiau nei kitos įveikia politinius, socialinius ir ekonominius barjerus. Ji nuodugniai ištyrė daugiau nei 50 sėkmingų bendruomenės bendradarbiavimo atvejų. NPL išvadose pateikiamos sėkmingo bendradarbiavimo sąlygos, kurios turi būti sąmoningai įtrauktos nuo pat proceso pradžios:

- **Aiškus laiko ir poreikių apibrėžimas.** Ar visi pagrindiniai asmenys ar organizacijos pasiruošę bendradarbiauti ir ar iš tikro reikalinga dirbti kartu?
- **Stiprios pagrindinių asmenų ar organizacijų grupės.** Ar jie patikimi, gerai organizuoti ir gali efektyviai ginti savo interesus?
- **Platus įtraukimas.** Ar visi svarbūs sektoriai, kuriems gali rūpėti šis klausimas, yra atstovaujami, ar jų pakankamai, kad atsvertų kitus? Ar į visus lygius įtraukta pakankamai moterų, kaip ir vyrų? Ar yra išgirsti ir įtraukti į sprendimus jų prioritetai?
- **Aukšto lygio, žinomų lyderių įtraukimas/įsipareigojimas.** Pavyzdžiui, jeigu meras negali dalyvauti, ar jis atsiuntė atstovą, turintį teisę priimti sprendimus? Ar gyventojai ir pilietinės visuomenės organizacijos atsiunčia geriausius atstovus?
- **Valdžios ir įtakingų institucijų parama arba sutikimas.** Ar visos pagrindinės institucijos arba įtakingi susivienijimai, pavyzdžiui, miesto taryba, amatų rūmai, vietinės NVO, mažųjų grupės, sutarė paremti ir tvirtai laikytis bendradarbiavimo proceso metu priimtų nuostatų?
- **Skepticizmo ir nepasitikėjimo įveikimas.** Ar nuo pat pradžių buvo pasistengta įveikti šiuos probleminius dalykus?
- **Stiprus lyderiavimas.** Ar efektyviai valdomas bendradarbiavimo procesas? Kai kurie lyderiavimo pavyzdžiai: pagrindinių dalyvių išlaikymas vyraujant skepticizmo ir frustracijos nuotaikoms; mažų progreso poslinkių pripažinimas; padėjimas susitarti dėl sunkių klausimų; privertimas laikytis grupės normų ir pagrindinių taisyklių.
- **Tarpinė sėkmė.** Ar buvo pasiekti tarpiniai tikslai, ar padaršinio ir palaikymo tikslu buvo pripažinta ir atšvęsta ši sėkmė?
- **Perėjimas prie platesnių akiračių.** Ar dalyviai sukonzentravę dėmesį į siauresnius, parapijinius, interesus ar į platesnius, bendruomenės, ar jie subrendę dirbti kartu?<sup>14</sup>

## **JT(Jungtinių Tautų) – Habitat gautos pamokos**

UNCHS (Habitat) per daugelį metų yra sukaupusi nemažai patirties įgyvendinant pilietinio planavimo (toliau - PP) metodus. UNCHS (Habitat) atlaikė įvairių kultūrų, regionų ir sektorių išbandymus. Įvertinus Darbotvarkės 21 lokalizavimo ir Bendruomenės vystymo programų pamokas, atsiskleidžia tokios tiesos:

- Siekiant plėsti pilietinį dalyvavimą ir perimti tam reikalingas žinias bei įgūdžius, išorinės intervencijos turi prasidėti ten, kur vietos institucijos ir vietos lyderiai yra, o ne ten, kur jūs norėtumėte, kad jie būtų.
- Įžiebiant iniciatyvą ir vedant vadybos trainingus, supratingumas yra esminė PP proceso prasidėjimo sąlyga. Su dalyviais reikia kalbėti jų lygmeniu ir jų kalba. Arba, kaip paminėta vienos šalies programoje, trainingas yra “neformalus, netradicinis, tiesiogiai susijęs su atliekamu darbu, atitinkantis poreikius ir situaciją, neauditorinis, nepaskaitinis, padedantis ir įtraukiantis”.
- Ir priešingai, supratimas ir bendravimas aukščiausiu lygmeniu taip pat labai reikalingas. Jei apie tavo įtraukimo į pilietinį dalyvavimą veiksmus nežino viršūnėje esantys asmenys, tai gali greitai sukelti įtarimą ir susilaukti sankcijų.
- Kita vertus, turintys galios nacionalinio lygmens valstybės tarnautojai gali “įtikinti” vietos valdžios atstovus.
- Taip pat reikėtų specialiai pasistengti perteikti bendradarbiavimo įgūdžius išrinktiems vietos valdžios atstovams, vietos valdžios administracijai, NVO ir BO atstovams bei kitiems partneriams.
- Nepaisant, bendruomeninio planavimo principų negalima atmesti formalių atskaitomybės (raportavimo), monitoringo ir įvertinimo procedūrų (“pagaliau mes vienas kitą gerai pažįstam”).
- Vietinio lygio pilietinis planavimas iš esmės yra institucijų ir asmeninių gebėjimų kūrimo veiksmas. Tai reikia pripažinti ir atitinkamai elgtis. Visas per laiką pasiektas progresas priklausys nuo pradiniam etape padėtų ir vėliau išlaikytų bendradarbiavimo pagrindų.

### **Kas trukdo bendradarbiavimui atsirasti (arba sėkmei, kai bendradarbiavimas sukuriamas)?**

Kaip anksčiau minėjome, retai kada lengva pasiekti efektyvaus piliečių dalyvavimo. Net tada, kai vietos valdžia eina pas piliečius, šie dažnai nenoriai įsitraukia į pilietinio dalyvavimo procesą. Pateiksime keletą tokio elgesio priežasčių:

- Anksčiau negalėję dalyvauti politiniame procese, dabar jie atsargūs.

- Jie niekaip tiesiogiai nesusiję su politinėje viršūnėje iškeltais klausimais. Klausimai, prie kurių sprendimo prašoma juos prisidėti, jiems tiesiog nerūpi.
- Po paskutinių pastangų įsitraukti į bendrų sprendimų priėmimą jų tikėjimas priimti teisingus sprendimus buvo galutinai palaužtas. Valdžia visada pati priima galutinį sprendimą.
- Piliečiai dažnai nežino, kaip dalyvauti viešose diskusijose ir sprendimų priėmimo procesuose. Tai dar kartą patvirtina, kad pilietinio dalyvavimo ir bendradarbiavimo reikia mokytis. Tas pats galioja ir išrinktiems bei paskirtiems valstybės tarnautojams.

Trumpai aptarkime, kaip pilietinį planavimą vertina valstybės tarnautojai. Piliečių įtraukimas į pilietinio planavimo procesą gali pareikalauti daug laiko ir todėl yra brangus. Valstybės tarnautojai dažnai jaučiasi gavę mandatą piliečių vardu priiminėti sprendimus. Jie mano, kad galimybių įtraukti piliečius sudarymas šį mandatą atima.

Profesionalai ar techniniai specialistai, kaip, pavyzdžiui, projektuotojai ar inžinieriai, tiki, kad bendradarbiavimas su piliečiais gali statyti į pavojų jų ekspertines išvadas ir standartus. Vietos valdžiai, priėmusiai stipraus ir pozityvaus piliečių įtraukimo nuostatas ir strategiją, nėra įprasta paminti profesionalų nuomonę tokiais klausimais, kaip teritorijų planavimas ar pagrindinių paslaugų teikimas. Svarbiausia yra išgirsti visų požiūrius ir įvertinti juos pagal bendruomenės poreikius ir viziją. Pilietinio planavimo procesas gali būti efektyvus tik tada, kai jis atliekamas sąžiningai ir atvirai siekiant didžiausios visos bendruomenės naudos. Mes dar grįšime prie šio klausimo šios dalies pabaigoje, likite su mumis ir toliau.

Prieš tęsiant toliau atsipūskite. Užrašykite, ką, jūsų manymu, remiantis jūsų patirtimi, reiškia žodžiai “pilietinis dalyvavimas” ir “bendradarbiavimas”.



.....

.....

.....

.....

.....

Puiku! Prieš judant toliau atlikite dar vieną užduotį. Peržiūrėkite NPL sudarytą sėkmingo bendradarbiavimo kriterijų sąrašą (11 ir 12 puslapiuose). Pasirinkite du ar tris ir pagrįskite, kodėl jie svarbesni už kitus. Pasiremdami diskusijos dalimi apie tai, kaip ne visuomet pasiseka bendradarbiauti, pagalvokite, ar sunku būtų tai įgyvendinti jūsų bendruomenėje.

.....

.....

.....

.....

NPL išnagrinėta bendradarbiavimo patirtis atskleidžia daug esminių vertybių, elgesio modelių ir įgūdžių, reikalingų tiems, kurie planuoja įsitraukti į pilietinio planavimo procesą. Mes dar grįšime prie šių esminių savybių ir daugelio kitų išmoktų pamokų per šios didelės pilietinio dalyvavimo kelionės nuotykius, sėkmes ir kartais nesėkmes. Prieš tai norėtume išsklaidyti sumaištį, kurią sudarėme vartodami įvairius terminus. Šiaip ar taip, mes šiek tiek padrikai vartojome pagrindinius terminus - pilietinis dalyvavimas, dalyvavimas, bendradarbiavimas – ką bekalbėti apie PLANAVIMĄ!

## **Pasivaikščiojimas žodyno slėniu**

Pagrindiniai mūsų diskusijos terminai turi daug prasmių. Jie mums primena istoriją apie dramblių ir neregį. Neregys, liesdamas dramblių, įvairias kūno dalis, jį apibūdina kaip virvę, sieną ar koloną. Kalbėdami apie pilietinį dalyvavimą, bendradarbiavimą ir planavimą, mes dažnai panašiai iškraipome realybę. Nuo mūsų patirties priklauso, kaip mes apibūdiname šiuos miglotus terminus. Mūsų asmeniniai filtrai dažnai gali užtemdyti realybės pažinimą. Pažiūrėkime, ką kiti sako apie šiame vadove vartojamus žodžius ir frazes.

## **Pilietinis dalyvavimas**

**Pilietinis dalyvavimas:** procesas, kuriuo žmonės, ypač nusivylę žmonės, gali daryti įtaką viešųjų programų sudarymui, alternatyvų kūrimui, investavimo pasirinkimui, valdymui ir prižiūrėti bendruomenių vystymo pastangas (The World Bank, Discussion Paper # 183: *Participatory Development and the World Bank*, 1992, p. 2).

**Pilietinis dalyvavimas:** procesas, kuriuo pagrindiniai asmenys ir organizacijos daro įtaką sprendimams ir dalijasi jų gyvenimą veikiančiais resursais (Alan Fowler, *Striking a Balance*, 1997, p. 16).

**Pilietinis dalyvavimas:** požiūris į pasaulį ir gyvenimas jame... įsipareigojimas padėti sukurti sąlygas įgalinimui tų, kurie šiuo metu neturi galimybės valdyti jų gyvenimą valdančias jėgas (James Blackburn and Jeremy Holland, *Who Changes?* 1998, p.3).

**Pilietinis dalyvavimas:** įgalinimo procesas, leidžiantis vietiniams žmonėms patiems analizuoti realybę, perimti vadovavimą, įgyti pasitikėjimo savimi ir priimti sprendimus (Nici Nelson and Susan Wright, *Power and Participatory Development*, 1995, p.30).

**Pilietinis dalyvavimas:** apie tai, kas ir kodėl sprendžia (David Carnevale, *Trustworthy Government*, 1995, p.76).

Mes dar norėtume pridėti ir savo apibrėžimą:

**Pilietinis dalyvavimas:** problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesas, įtraukiantis pavienius asmenis ir grupes, atstovaujančius įvairiems interesams, išmanymui, požiūriams ir veikiančius jų sprendimų ir veiksmų įtakotų žmonių labui.

Mes greitai suprasime, kad nėra lengva sukurti viską apimantį apibrėžimą. Atrodo, bendrai sutariama, kad pilietinis dalyvavimas yra procesas, vedantis į sprendimus, kuriuos priima prie diskutuojamo klausimo prisidėjusių asmenų grupė. Tačiau tie, kurie nustato procesą, turi savo požiūrį ir supratimą apie tai, kas svarbu. Šioje mokymo medžiagoje mes dėmesį skiriame vietos valdžios, pilietinių organizacijų, kaip NVO, BO, ir pavienių, neorganizuotų asmenų pilietinio dalyvavimo veiksams.

Dabar savo dėmesį nukreipkime į kitus teminus, vis plačiau vartojamus bendriems veiksams apibrėžti.

## **Bendradarbiavimas**

**Bendradarbiavimas:** atsakomybe, įgaliojimais ir atskaitomybe besidalinančių dviejų ar trijų šalių, siekiančių bendrų tikslų, visapusiškai naudingi santykiai (David Chrislip and Carl Larson, *Collaborative Leadership* 1994, p.5).

**Bendradarbiavimas:** ko nors darymas kartu (Robert Hargrove, *Mastering the Art of Creative Collaboration*, 1998, p. 3.). Hargrove paaiškina šį trumpą apibrėžimą įdomiu palyginimu. Jis primena mums, kad paukščiai bendradarbiaudami tarpusavyje susikuria skraidymo struktūras ir nuskrenda du kartus toliau, nei jie nuskristų nebendradarbiaudami. Šis palyginimas apibūdina ne tik bendradarbiavimo veiksmą, bet ir tokio bendradarbiavimo veiksmingumo lygį.

Bendradarbiavimas (kolaboravimas) daugelyje pasaulio šalių, kur jis asocijuojasi su atskirų asmenų santykiais su policija ir informatoriais, turi prastą reputaciją. Gaila, nes bendradarbiavimas yra žinomas kaip įvairių esminių asmenų ar organizacijų (pvz., skirtingų valdžios lygių, viešų ir privačių įmonių) resursų suvienijimo būdas siekiant sėkmės bendrų tikslų vardan. Pilietinis planavimas siūlo sprendimų priėmimo įtraukiant vietos valdžią ir piliečius metodą. Pateikę dažniausią šio termino apibūdinančio įvairių visuomenės dalių tarpusavio santykius sampratą, nesigilinsime į kitas smulkmenas.

## **Planavimas**

**Planavimas:** nuoseklus susijusių sprendimų ir nuostatų įvertinimas prieš imantis veiksmų (Guy Benveniste, *The Politics of Expertise*, 1972, p. 34).

**Planavimas:** mokslinių ir techninių žinių sujungimo iki organizuoto veiksmo procesas (John Friedmann, *Retracking America*, 1973, p. 246).

**Planavimas:** sprendimų inicijavimo ir padarymo jų realistiškesniais, racialesniais veikla (Abraham Kaplan, *The Conduct of Inquiry*, 1964, p. 403).

Terminas „planavimas“, vartojamas atskirai, atrodo bereikšmis. Iš tikrųjų jis turi prasmę. Bet tik nedaugelis supranta planavimą kaip pagalbinę sprendimų priėmimo priemonę. Kai sudaromi planai, tada priimami ir sprendimai. Planai gali būti ir neįgyvendinti, bet sprendimai vis tiek priimami. Planavimas dažniausiai yra susijęs su resursų valdymu.

„Planavimas“, pridėjus prie jo teminį žodį, kaip, pavyzdžiui, pilietinis, strateginis, veiksmų, penkmečio, tampa daug prasmingesnis. Tačiau ar pridėjus šį žodį atsiranda „planavimo“ tikslingumo aiškumas?

Kadangi planavimas, sudarantis kitą dalį diskusijos, pagal mūsų patyrimą gali būti interpretuojamas labai skirtingai, verta prie jo šiek tiek apsistoti. Daugeliui, matyt, *planavimas* yra valstybinių penkmečio planų sinonimas. Šiuos planus kūrė dokumentų gaminimui skirtas biurokratinis aparatas ir iš esmės planai rengti trūkstamų resursų ilgalaikiam investavimui. Tokie į periodiškai formuojamus paprastai formalius, netgi rituališkus *didelius planus* įtraukiami globalinio turinio pareiškimai dažniausiai nieko bendra neturi su kasdienine veikla ir šiandienine realybe. Jie iš esmės remiasi spėjimais ir numatymais. Toks planavimo metodas panašus į transformaciją išgyvenančių šalių planavimą.

Kitos šalys daro panašiai, tik dažniausiai planavimą atlieka regioniniame lygmenyje, o planai vadinami pagrindiniais arba išsamiais. Tokie planai dažniausiai reikalingi norint gauti valstybinį finansavimą specifiniams projektams ar programoms. Šie resursų planavimo procesai daugiausia primesti iš viršaus - išrinktų valdžios atstovų ir teritorijų planavimo specialistų.

Valstybiniai daugiamečiai planai ir jų dalys, pagrindiniai planai įvairiose šalyse nebuvo veiksmingi dėl daugelio priežasčių. Jie atspindėjo keletą išrinktųjų, kurie galėjo prieiti prie valdžios ir priiminėti sprendimus arba buvo įvaldę planavimo profesijos žinias ir įgūdžius, mąstymą. Jų planai dažniausiai būdavo statiškas norimos ateities apibūdinimas. Dėl to, šie planai tapdavo kliūtimi valdyti viešųjų sprendimų priėmimą greitai besikeičiančioje ekonominėje, socialinėje, politinėje ir fizinėje aplinkoje.

Dar daugiau, šių ilgalaikių planų rengime dažniausiai nedalyvaudavo tie, kuriuos daugiausiai paveikdavo tų planų įgyvendinimas. Piliečiai būdavo paliekami už planavimo specialistų ir sprendimų priėmėjų rato. Tai atėmė iš planavimo specialistų ir sprendimų priėmėjų galimybę panaudoti piliečių supratimo ir nuosavybės galią.

John Friedman, teritorijų planavimo specialistas, pasakė: “visuomeninio vadovavimo (angl. societal guidance) procesas (puikus planavimo pavadinimas) per daug svarbus, kad paliktume jį ekspertams”. Jis sako, kad norint į visuomenės valdymą įtraukti kuo daugiau žmonių, planavimo procesas turi pasiekti mokyklas, fermas, gamyklas, biurus ir apylinkes.<sup>15</sup> Kitaip tariant, tie, kurie užsiima planavimu, turi į planavimą ir sprendimų priėmimą įtraukti kuo daugiau žmonių.

Yra dar viena pilietinio planavimo ypatybė – proaktyvus supratimas, kad planavimas yra klausimų iškėlimo, problemų sprendimų ir alternatyvų įvertinimo valdymo įrankis nuolat besitęsiančiame bendruomenės kūrime. Pilietinis planavimas – takus, organiškas, greitai ir lengvai keičiantis savo ribas procesas pagal aplinkos, kuriai tarnauja, poreikius. Svarbiausia, kad pilietinį planavimą sudaro realūs ir greitai įgyvendinami planai. Kitaip tariant, planai nėra sudaromi iš vakuumo. Be to, tikima, kad planavimas yra sprendimų priėmimas ir kad per pilietinio planavimo procesą perėjusius sprendimus “turi” tie, kurie padėjo juos priimti. Kitaip tariant, planavimo procesai padidina planų įgyvendinimo galimybę. Kai mes šiame kontekste kalbame apie planavimą, galvoje turime pilietinį planavimą.

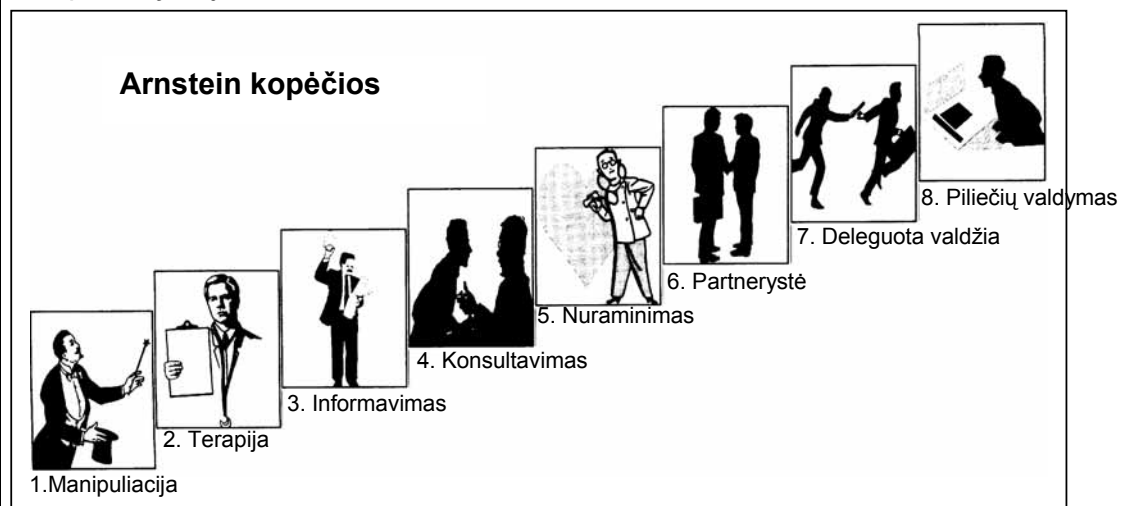
## Pilietinio dalyvavimo kopėčios

Mes norime jus pakviesti trumpon kelionėn atgal, į 1960-uosius, į JAV, šalį, kurioje vyravo suirutė dėl piliečių vaidmens valdant bendruomenę. Sherr Arnstein, tuo metu dirbusi NVO, "Tyrimai bendriesiems" (angl. Studies for the Commons) parašė straipsnį apie miesto gatvėse vykstančius kontroversiškus. Skirtingus pilietinio dalyvavimo metodus ji pavadino metaforiškų kopėčių laipteliais. Jos apibūdinimai padėjo atskleisti įvairius vertingus ir nelabai vertingus metodus, kuriais tuomet buvo įgyvendinamas *pilietinis dalyvavimas*. Kadangi šis vadovas pritaria pilietinio dalyvavimo idėjoms, kurios gali užlipti ant visų Arnstein pilietinio dalyvavimo laiptelių, mes pamanėme, kad verta su jumis pasidalinti jos išvalgomis.

*Pilietinio dalyvavimo idėja yra panaši į špinatų valgymą – kadangi tai sveika, niekas iš esmės tam neprieštarauja. Valdomųjų dalyvavimas jo ar jos valdyme teoriškai yra demokratijos pamatinis akmuo – išgarbinta ir faktiškai visų energingomis ovacijomis palaikoma idėja. Šios ovacijos sumažėja iki mandagus plojimo, kai neturėliai (angl. have-nots) juodieji, Meksikos amerikiečiai, puertorikiečiai, indėnai, eskimai ir baltieji pradeda aiškinti šį principą. Ir kai neturėliai apibūdina pilietinį dalyvavimą kaip galios perskirstymą, amerikietiškas fundamentalių principų konsensusas sutrupa į daug rasinės, etninės, ideologinės ir politinės atviros opozicijos šešėlių.*<sup>16</sup>

Daugeliu atžvilgių Arnstein mintys yra šiuolaikiškos. Jos atitinka daugelio pasaulio šalių aplinką ir nuotaikas. Arnstein mūsų supratimui apie pilietinio dalyvavimo procesą pateikia išvalgias ir kritiškas mintis. *Piliečių dalyvavimas yra piliečių galia*. Galios perskirstymas neturėliams, dabar neįtrauktiems į politinį ir ekonominį procesą, piliečiams sukuria galimybes būtinai būti įtrauktais ateityje.<sup>17</sup>

Arnstein kopėčios susideda iš aštuonių laiptelių, apačioje prasidedančių *manipuliacija* ir pasibaigiančių viršuje *piliečių valdymu*. Trumpai peržvelkime visas pakopas pasistengdami geriau suprasti, koks skirtingas, kartais destruktivus, gali būti piliečių dalyvavimas.



Pačioje Arnstein kopėčių apačioje yra *manipuliacija* (1) ir *terapija* (2). Šie laipteliai apibūdina "nedalyvavimo" lygius. Jų tikroji paskirtis – neprileisti piliečių prie dalyvavimo pilietiniame planavime ir programų valdymo, tuo tarpu



galingiesiems leidžiama “mokyti” ir “gydyti” proceso dalyvius. Vienu atveju iš neturėlių (tikslumo dėlei vartojame Arnstein terminus) sudaromi patariamieji komitetai, pasinaudojant jais viešųjų ryšių politikos tikslais. Kitu atveju suteikiamas “mokymas” siekiant išspręsti neturėlių aplinkosauginės gyvenimo sąlygas, susijusias su skurdu, vertinamas kaip “mentales problemas”.

Kiti du pilietinio dalyvavimo kopėčių laipteliai – *informavimas* (3) ir *konsultavimas* (4). Arnstein į šiuos pilietinio dalyvavimo veiksmus žiūri kaip į dėl akių vykdomą priemonę. Pavyzdžiui, gyventojai sukviečiami į susirinkimą, kuriame pasakojama apie veiksmus, kurie tiesiogiai turės įtakos jų gyvenimui. Bendravimas, dažniausiai formalus, vienpusis, bauginantis, be derybų, grįžtamojo ryšio ir pavėluotas, kad nebūtų galima nieko pakeisti. Pagal Arnstein, konsultavimas yra tik nežymiai legitimesnis ir progresyvesnis kopėčių laiptelis. Nors konsultavimas gali būti legitimus būdas iš piliečių gauti informaciją, tačiau niekas neužtikrina, kad ši informacija suveiks. Populiariausios konsultavimo priemonės yra pažūrų tyrimai, gyventojų susirinkimai ir viešieji klausymai. Kopdami laipteliais aukščiau aptinkame *nuraminimą* (5), dar vieną tik šiek tiek geresnį lygmenį, iš esmės vis tiek tik dėl akių vykdomą priemonę. Paprastai šiame lygmenyje neturėliams suteikiamos geresnės patarimo galimybės, bet vis tiek be realios galimybės panaudoti savo ekspertines žinias. Ar norėtumėte spręsti problemas, jeigu su jumis elgtųsi vienu iš šių “legitimų” būdų?

Paskutiniai trys laipteliai– *partnerystė* (6), *deleguota valdžia* (7) ir *piliečių valdymas* (8) – reiškia dalinimąsi valdžia. Aukščiausiose dvejose pakopose neturėliai piliečiai daugumos balsų dėka įgauna programų, valdžios struktūrų valdymo galią. *Klausimas*: ar tai šeiminkus pastato į neturėlių vietą? Jeigu taip, ar tai neveda prie manipuliacijos ar kitų nedalyvavimo formų?

Kai kuriais atvejais Arnstein diskusija yra ribota. Jos komentaruose neatsižvelgiama į lyčių lygių galimybių klausimą, rasinius niuansus, generacijas, mažai dėmesio skiriama etniniams skirtumams bei jų politiniam potencialui.

Daugelis mūsų gali priimti ir adaptuoti Arnstein kopėčias, kaip apytikrą realaus pasaulio vaizdą, susijusį su bendruomenės atvėrimu didesniam pilietiniam dalyvavimui. Žemesnieji kopėčių laipteliai primena mums gerai žinomas situacijas. Autoritarinėse šalyse gyvenusieji tikrai atpažįsta jas iš to, kas jie yra, arba tiksliau sakant, iš to, kas jie nėra. Visiems mums turi būti užtikrintas lygus moterų ir vyrų dalyvavimas.

Arnstein kopėčios yra neabejotinai provokuojančios, apimančios subtilius pilietinio dalyvavimo niuansus, padalinančios juos į didelius gabalus ir metančios juos į mūsų kolektyvinius veidus apmąstymui. Autorė noriai atskleidžia, kad tikras pasaulis yra sukurtas šių gabalų padalinimui į begalę mažiau aštrių ir grynų skirtingumų. Taip pat, ji sako, mes esame palikti laiptoti kopėčiomis aukštyne ir žemyn siekiant sumaišyti ir parinkti pilietinio dalyvavimo procesus, daugiausiai atitinkančius valdžioje esančių ir besistengiančių tapti mažiau bereikšmiai poreikius.

Dabar laikas sustoti ir apsvarstyti už laiptelių esančias idėjas ir jų panaudojimą pilietiniam vietos valdžios, pilietinių organizacijų ir piliečių susitarimui.

**Ar naudodamasis savo asmenine patirtimi galite nusakyti įvairias pilietinio dalyvavimo formas? Žemiau pateiktoje vietoje aprašykite jų buvimo aplinkybes.**

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

### **Apibendrinimas**

Trumpoje istorinėje kelionėje susipažinome su dabartiniais ir ne visai dabartiniais tiltų statymo įvykiais, kuriuos mes vadiname pilietiniu planavimu. Mes taip pat stengėmės smulkiau apibūdinti mūsų vartojamus teminus, kad paaiškintume kitas jų prasmų perspektyvas.

II dalyje pažvelgsime į pilietinio planavimo savybes, padarančias jį unikaliu ir potencialiai vertingu bendrų tikslų nustatymo ir pasiekimo įrankiu. Savo diskusiją padalinsime į tris dalis. Pirma skirta apibrėžti pilietinio planavimo prigimčiai, įtraukiant socialinio kapitalo koncepciją ir bendrai naudojamus demokratinio proceso įvertinimus (t.y. *įtraukimas, atvirumas, atskaitomybė*). Antra dalis bus susijusi su efektyvaus pilietinio planavimo įgūdžiais. Trečiąją sudarys trumpas jūsų apmąstymui rekomenduojamų pilietinio planavimo etapų apibūdinimas (t.y. *diagnozė, planavimas, įgyvendinimas*).

### **Pagrindinės idėjos**

- Įvairiose pasaulio bendruomenėse pilietinio planavimo istorija yra įspūdinga ir kontroversiška.
- Pilietinio planavimo procesas, analizuotas daugelio asmenų ir organizacijų, sukelia skaitytojui arba žymią prošvaistę arba daug sumaišties, nelygu kaip jis toleruoja neaiškumus.
- Pilietinis dalyvavimas pritraukė tokių pasaulinių organizacijų kaip Pasaulio bankas ir Jungtinės Tautos (UN, Habitat) dėmesį, taip pat ir tų, kurie nori būti įtraukti į įtakos jų gyvenimui turinčių sprendimų priėmimą.
- Yra surinkta pakankamai duomenų įrodančių, kas lemia sėkmingą pilietinį dalyvavimą. Nepaisant to, protingiausios įtraukimo taisyklės sukuriamos tuomet, kai į darbą kartu įsitraukia vietos valdžia, bendruomenės organizacijos ir piliečiai.
- Ne visas dalyvavimas yra būtinas ar būtinai yra pilietinis dalyvavimas. Šis procesas gali būti ir buvo skriaudžiamas bei neteisingai naudojamas.

- Šie perspėjimai vis tiek yra galingas įrankis ir žymus rezultatas. Tiems asmenims ir organizacijoms, kurie gerbia pilietinį planavimą ir taiko jį atvirai bei atsakingai, bus atlyginta geresniais sprendimais ir įsipareigojimu iš tikro įgyvendinti suplanuotus veiksmus.

## Nuorodos

- <sup>1</sup> Blackburn, James with Jeremy Holland (eds.). **“Who changes? Institutionalising participation in development”**. London: Intermediate Technology Publications, 1998, p. xiii.
- <sup>2</sup> *Ibid.*, p. xiii.
- <sup>3</sup> Chambers, Robert. **“Whose Reality Counts, Putting the First Last”**. London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 106.
- <sup>4</sup> *Ibid.*, p. 157-8.
- <sup>5</sup> *Ibid.*, pp. 117-9.
- <sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 147-154.
- <sup>7</sup> Blackburn, *op. Cit.*, p.170.
- <sup>8</sup> Jennifer Rietbergen-McCraken (ed.). **“Participation in Practice”**. Washington, DC: The World Bank, 1996, pp. 7-8.
- <sup>9</sup> Nici Nelson and Susan Wright (eds. ). **“Power and Participatory Development”**, London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 195.
- <sup>10</sup> Gujit, Irene and Meera Kaul Shah. **“Waking Up to Power, Conflict and Process”**. *The Myth of Community, Gender Issues in Participatory Development*. London: Intermediate Technology Publications, 1998, pp. 4-5.
- <sup>11</sup> **“Building the City with the People”**. Mexico City: Habitat International Coalition, 1997, p. 56.
- <sup>12</sup> Hargrove, Robert. **“Mastering the Art of Creative Collaboration”**. New York: Business Week Books, 1998, p. 2.
- <sup>13</sup> McLagan, Patricia and Christo Nel. **“The Age of Participation”**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995, pp. 29-68.
- <sup>14</sup> Chislip, David D. and Carl E. Larson. **“Collaborative Leadership, How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference”**. San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1994, pp. 51- 4.
- <sup>15</sup> Friedmann, John. **“Retracking America”**, Garden City, New York: Anchor Press, 1973, p. xvii.
- <sup>16</sup> Arnstein, Sherry, **“A Ladder of Citizen Participation”**, *American Institute of Planners Journal*, July 1969, p. 216.

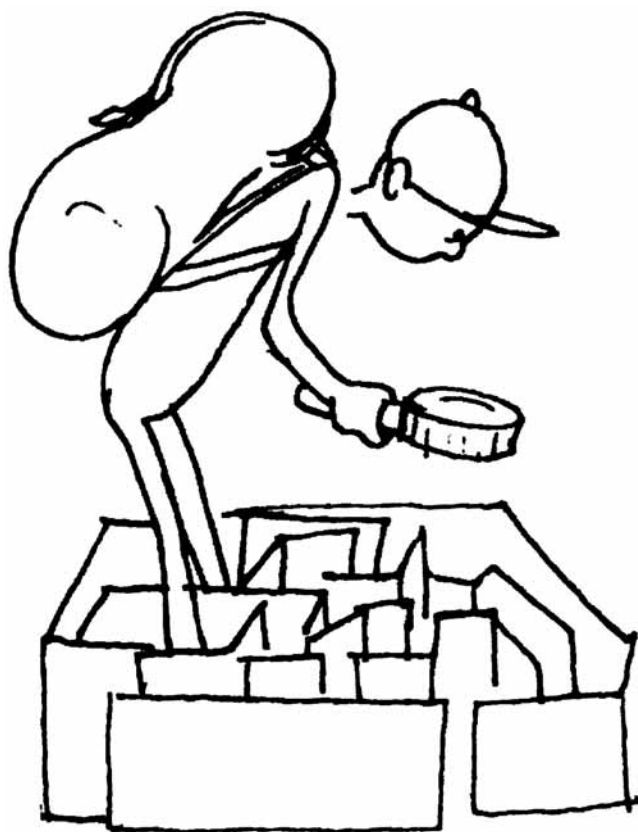
<sup>17</sup> *ibid.*

## 2 DALIS

# PAGRINDINĖS PILIETINIO PLANAVIMO SAVYBĖS

Jeigu kas nors yra tikra, tai kaita.  
Pasaulis, kurį mes planuojame šiandien,  
rytoj tokia forma neegzistuos.

**PHILIP CROSBY**



Taigi šiek tiek apžvelgėme pilietinio planavimo istoriją, nagrinėjome sąvokas ir modelius, diskutavome apie įvairių proceso dalyvių vaidmenis bei supratimą ir pasidalijome abejonėmis dėl pilietinio planavimo naudojimo ar piktnaudžiavimo juo kaip strategija, įtraukiančia socialinius, ekonominius, aplinkosauginius ar organizacinius pakeitimus. Trumpa apklausa išryškino platų vertybių, metodų ir principų spektrą, taip pat pasiūlymus, kaip efektyviau bendradarbiauti ir ką įtraukti į šį procesą. Turėdami tai galvoje, šiame skyriuje išplėtosime pasakytas mintis ir pridėsime keletą naujų.

Mes pradėsime nuo *socialinio kapitalo* koncepcijos ir tada peržvelgsim fundamentalius principus, reikalingus siekiant įsitraukti į pilietinį planavimą. Tai – efektyvus bendravimas, dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe bei komandinis darbas. [Su pilietinio planavimo principais artimai susijęs tikėjimas, kad vietos valdžia turi būti sudėtinė bendruomenės pilietinio planavimo proceso dalis.]

Kuomet dviejuose skirtinguose kontinentuose, Afrikoje ir Centrinėje bei Rytų Europoje, buvo diskutuojamas šio vadovo reikalingumas, atskirai prieita prie nuomonės, kad NVO, BO ir vietos valdžia, planuodami įvairias bendruomenės poveikio formas, turi dirbti kartu. Paskatinti šio susitarimo manome, kad vietos valdžia bus aktyvus ir noriai dirbantis partneris. Mes taip pat pridėjome trumpą aprašymą apie vietos valdžios, kaip bendruomeninės institucijos, unikalius vaidmenis ir atsakomybę.

## **Socialinis kapitalas**

Pilietinis planavimas – procesas, dažniausiai skirtas bendromis pagrindinių susijusių asmenų ar organizacijų pastangomis išspręsti ar paviešinti specifinį klausimą, galimybę ar problemą. Tai reiškia, kad labai aiškiai nustatoma, kas, kokia apimtimi ir kokiam tikslui turi būti padaryta ir kas tai padarys. Šie darbo apmatai paprastai yra naudojami darbui atlikti. Mes norime pasiūlyti platesnį kontekstą pilietinio planavimo supratimui: *socialinį kapitalą*.

Šį terminą įvedė Robert Putnam, siekdamas apibūdinti “socialinio organizuotumo savybes, tokias kaip pasitikėjimas, normos ir ryšiai, galinčias pagerinti visuomenės efektyvumą inicijuojant bendrus veiksmus”<sup>1</sup>. Robert Putnam Italijoje atliko išsamų tyrimą, siekdamas apibrėžti “pilietinės visuomenės” svarbą kuriant sėkmingas institucijas. Kai 1970 metais Italija kiekvienam regionui sukūrė atskiras valdžios institucijas, Putnam ir jo bendradarbiai praleido du dešimtmečius jas nagrinėdami, nes turėjo daug socialinių ir ekonominių abejonių. Jų tyrimas atskleidė geram valdymui ir ekonominiam klestėjimui reikalingas bendravimo, pasitikėjimo ir kooperacijos ribas.

Kaip ir kitos kapitalo formos, socialinis kapitalas turi kūrybinį potencialą. Kuomet pilietinis planavimas sėkmingas, kai jis padeda pasiekti konkrečius rezultatus, kurie nebūtų pasiekti, jeigu jo nebūtų, jis prisideda prie bendruomenės socialinio kapitalo. Pavyzdžiui, dviejų ar daugiau savivaldybių sukurti bendri įrenginiai, kurie efektyviau tenkina jų visų poreikius nei atskiri, augina regiono socialinį kapitalą.

Pilietinis planavimas bendruomenei ar regionui gali pridėti socialinio kapitalo. Tokie bendradarbiavimo procesai gali tapti sėkmingais ir inicijuotis iš socialinio kapitalo sujungimo. Jie yra sinergetiniai procesai, kurie maitinasi iš

vienas kito ir palaiko vienas kitą. Pavyzdžiui, vienas gyventojas gyvena Zarasų rajone, toli nuo gyvenviečių, ir šią vietovę aptarnauja Zarasų priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba. Ji susitarė su Rokiškio, Utenos ir Ignalinos priešgaisrinėmis gelbėjimo tarnybomis dalintis informacija ir pagelbėti viena kitai, kai vieni patys negalės likviduoti nelaimės padarinių. Tai reiškia, kad viena priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba gali specializuotis likviduoti vieno tipo nelaimės, o kitos pagal bendrą susitarimą – kito tipo nelaimės. Tokiu būdu jie optimizuoja kiekvienos tarnybos kapitalines investicijas ir kartu padidina bendrą socialinį kapitalą.

James Coleman mums primena, jog “grupė, kurios nariai aiškiai nustato pasitikėjimo reikalavimus ir išreiškia pasitikėjimą vienas kitu, galės padaryti daug daugiau, nei grupė, kuriai trūksta pasitikėjimo.”<sup>2</sup> Coleman priduria, kad “kuo daugiau žmonės kviečiasi vienas kitą pagalbon, tuo daugiau socialinio kapitalo jie sukuria”. Ir atvirkščiai, “socialiniai santykiai nutrūksta, kai jie nėra palaikomi; laukimas ir įsipareigojimai netenka prasmės; normos priklauso nuo reguliaraus bendravimo”.<sup>3</sup> Panaudojant priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų analogiją, kuomet daugiau jie kviečiasi kitus pagalbon ir neatsisako padėti, kai yra kviečiami, tuo daugiau jie sukuria abipusio pasitikėjimo.

### **Pasitikėjimas, tarpusavio sąveikos normos ir pilietinis įsitraukimas**

Tikėjimas ir pasitikėjimas – terminai, daugelyje pasaulio dalių, kur buvo sugriauta daug tikėjimo asmeniniame, šeimos, bendruomenės ar aukštesniuose lygiuose, sukelia stiprias emocijas. Pasitikėjimas reiškia išvadų apie kitų žmonių elgesio motyvus darymo procesą. Naudodamiesi turima informacija apie žmonių elgesį ir reputaciją mes “matuojame”, ar pasitikime asmeniu, organizacija. Kartu mes spėjame ir rizikuojame. Kuo daugiau organizacija ar asmuo yra nuspėjami, žinoma, pozityvia prasme, tuo mažiau yra rizikos ir tuo daugiau socialinio kapitalo jie sukuria kartu dirbdami.

Socialinis pasitikėjimas atsiranda iš daugelio dalykų. Du iš jų yra esminiai: *tarpusavio sąveikos normos ir pilietinio įsitraukimo tinklai*. Tarpusavio sąveikos normos gali būti nagrinėjamos dviem būdais: subalansuotų arba specifinių mainų (vienkartinis apsikeitimas panašios vertės dalykais). Asmeniniu lygmeniu geriausiai pažįstamas ir suprantamiausias yra individų apsikeitimas dovanomis. Daugiausiai jų yra grįsti nuostata, kad kitas asmuo atsilygins kažkuo panašiu.

Svarbesnis tarpusavio sąveikos tipas, žvelgiant iš socialinio kapitalo kūrimo perspektyvos, yra tai, ką Putnam vadina “sugeneruota tarpusavio sąveika – besikeičiantys mainų santykiai, kurie nėra atliekami vienu metu, yra išbalansuoti, tačiau abipusiškai sutariama, kad už dabartinę dovaną bus atlyginama ateityje”.<sup>4</sup> Pagal Putnam, ši norma labai padeda kurti socialinį kapitalą. Bendruomenės, dirbančios pagal sugeneruotas tarpusavio sąveikos principus, gali daug efektyviau kovoti su pavienių asmenų ar grupių oportunitizmu ir spręsti kolektyvinių veiksmų reikalaujančias problemas.

Kitas unikalus pavyzdys, kaip bendruomenės Kenijoje kuria socialinį kapitalą - *Harambee*. Iš pradžių *Harambee* buvo sugalvota kaip bendruomenės pinigų rinkimo įvairioms išlaidoms priemonė. Tai galėjo būti pagalba neturtingai šeimai dengiant laidotuvių išlaidas arba lėšų surinkimas jaunam, gabiam bendruomenės nariui įgyti universitetinį išsilavinimą. *Harambee* taip pat yra ir

socialiniai renginiai, sukviečiantys bendruomenės narius, sutvirtinantys pilietiškumą ir skatinantys sugeneruotą tarpusavio sąveiką. Deja, korupcija ir naudojimas politinė padėtimi pastaraisiais metais suteršė Harambee vardą. Tai, ką daugelyje Kenijos bendruomenių socialinio kapitalo prasme kūrė ištiesios kartos, sugriovė politinė apgaulė ir gobšumas. Tikėjimas ir pasitikėjimas, esminės socialinio kapitalo kūrimo sąlygos, buvo paminti ir daugeliu atveju sunaikinti.

Putnam sako, kad pilietinio įsitraukimo tinklai yra potenciali efektyvių sugeneruotų tarpusavio sąveikos normų kūrimo priemonė. Priešgaisrinių tarnybų atveju tokius pilietinio įsitraukimo tinklus Jungtinėse Amerikos Valstijoje sudaro:

- pagalbinės asociacijos, dažnai sudaromos gaisrininkų žmonių
- socialiniai renginiai, į kuriuos įtraukiama daugiau bendruomenės narių, skirti lėšoms bei paramai pritraukti
- reti, tačiau gausūs dideli renginiai, atkreipiantys dėmesį į sugeneruotas tarpusavio sąveikos egzistavimą tarp bendruomenės narių (paradai, karnavalai ir kt.)
- dalyvavimas kituose tinkluose, tokiuose kaip sporto, visuomeninės pagalbos organizacijos, kurios palaiko socialinius ryšius tarp ugniagesių ir kitų piliečių.

Visa ši veikla skatina socialinio kapitalo augimą ir demonstruoja tarpusavio sąveikos normų ir pilietinio įsitraukimo tinklų svarbą. Tie, kuriems sunkus yra ugniagesių pavyzdys, galvokite apie gyventojų bendrijas, sporto klubus, bažnytines grupes ir kitas organizuotas priemones, jūsų bendruomenėje sudarančias pilietinio įsitraukimo tinklus.

Deja, tarpusavio sąveikos normos ir pilietinio įsitraukimo tinklai turi ir neigiamą pusę. Jie dažnai suformuoja etninę konfrontaciją, lyčių dominavimą ir kitus bendruomeninius konfliktus, kuriuos, aišku, mes sunkiai suprantame kaip pilietinės visuomenės sudėtinės dalis. Tačiau taisyklės, kuriomis šie tinklai vadovaujasi, turi labai daug panašių savybių, kurias nurodė Putnam ir kiti kaip būtinas socialiniam kapitalui kurti.

### **Pilietinis planavimas kaip socialinio kapitalo kūrimo procesas**

Nepaisant šios tamsiosios reikalo pusės, principai ir veikla, kurie apibrėžia socialinį kapitalą, pilietinio planavimo procesui yra svarbūs. Arba, kaip užrašyta potėmėje, pilietinis planavimas yra svarbus socialinio kapitalo kūrimo procesas. Jo indėlis gali būti trejopas:

- Pilietinio planavimo pastangos yra žaliava, iš kurios gaminamas socialinis kapitalas. Produktyvūs mainai tarp vietos valdžios institucijų, visuomeninių organizacijų ir gyventojų yra tarsi banko depozitai, kurie kuria kapitalą ir palūkanas.
- Sėkminga pilietinio planavimo veikla tampa tarpusavio sąveikos normų pozityviu modeliu ir sukuria naujus pilietinio įsitraukimo tinklus. Kaip teigia



Putnam ir kiti, ji yra svarbi socialinio pasitikėjimo priežastis, darantį įtaką aplinkos, reikalingos socialiniam kapitalui kurti, susidarymui.

- Pilietinio planavimo rizikos, sąmoningai inicijuojamos bendruomenės socialiniam kapitalui kurti, gali išsaugoti arba sustiprinti netvirtą vietos savivaldą ir demokratiją.

Paskutinė idėja turi būti detalizuota. Kai kurių nuomone, ten, kur piliečiai pasitiki politinėmis institucijomis ir tiki, kad demokratiniai procesai iš tikro turi galią ir veikia, šioms sąlygoms esant didesnis gyventojų pilietinis aktyvumas nereikalingas. Kitaip tariant, sistema veikia, piliečiai yra puikiai atstovaujami ir visi žino, kiek energijos ir laiko sugaištama pilietiniam planavimui. Jeigu situacija keičiasi, tuomet reikia balsuoti už atleidimą iš einamų pareigų (taip pat ir politinių). Iš tikro, efektyvios vietos valdžios sistemos ir gerai funkcionuojančios demokratijos nepanaikina pilietinio dalyvavimo reikalingumo. Atvirkščiai, jos yra sustiprinamos ir praturtinamos įvairiausių gyventojų įsitraukimo į bendruomenės gyvenimą dėka.

Putnam šiame entuziazmo protrūkyje mus atšaldo: “socialinio kapitalo kūrimas bus nelengvas, bet jis yra esminė demokratijos veikimo sąlyga”.<sup>5</sup> Kalbėdami apie demokratiją, pažiūrėkime, kokį unikalų vaidmenį atlieka ir kokius unikalios resursus atneša vietos valdžios institucijos kaip partneriai dalyvaudamos pilietinio planavimo procese.

## **Vietos valdžios institucijos, unikalios institucijos**

Gali atrodyti savaime suprantama, kad vietos valdžios institucijos yra unikalios. Jos atstovauja visiems konkrečiam geografinio regiono gyventojams. Mes pripažįstame, kad daugelis gyventojų suabejotų šiuo apibūdinimu jį preciziškai nagrinėdami iš konkrečios daugelio vietos valdžios institucijų veiklos analizės taško. Žinoma, viena iš lengvinančių demokratinių savivaldos, jeigu ji dirba kaip numatyta, aplinkybių yra galimybė balsuoti prieš netikėlius, kurie neatstovauja gyventojų interesams.

Vietos institucijos dėl jų legitimumo ir mandato atstovauti visiems gyventojams turi galimybę daryti įtaką kitiems valdžios lygmenims ir visiems bendruomenės sektoriams. Jos turi teisę sušaukti susirinkimus bei nustatyti taisykles, išleisti nutarimus vietiniams tikslams pasiekti. Savivaldybės turi ir institucinę istoriją, kurią sudaro ne tik įrašai, žemėlapiai ar kiti dokumentai, bet ir personalo, gebančio sujungti savo kolektyvinį patyrimą bei prisiminti svarbią informaciją, įžvalgas, tęstinumas. Dar šiandien Lietuvos savivaldybėse dirba pensinio amžiaus žmonės, turinčių daug vertingos informacijos, sukauptos per darbo stažą, kuri leidžia sutaupyti daug pinigų ir užkirsti kelią klaidoms pasikartoti.

Vietos valdžios institucijos dažnai turi teisę nustatyti vietines rinkliavas, valdyti vietinius finansinius išteklius ir panaudoti biudžete numatytas lėšas trumpalaikiams tikslams pasiekti ir ilgalaikėms bendruomenės investicijoms įgyvendinti. Teisė valdyti finansinius išteklius suteikia galimybę pasirinkti bendruomenei optimalų veiklos variantą ir turėti pakankamai resursų, perėjus per pilietinio planavimo procesą, sukurtiems planams įgyvendinti. Daugelyje šalių vietos valdžios institucijos gali gauti ilgalaikes paskolas skubiai reikalingiems viešiesiems įrengimams įsigyti, pastatams statyti.

Vietos valdžios institucijos simbolizuoja tęstinumą, stabilumą, patyrimą ir kompetenciją, dažnai neįkainojamą pilietinio planavimo procese. Jos yra

instrumentai, kuriantys pilietinio planavimo rezultatus ir užtikrinantys jų įgyvendinimą. Lygiai taip pat svarbu paminėti, kad vietos valdžios institucijos valdo pagrindinius fizinius resursus, tokius kaip gatvės, pastatai, viešieji patogumai ir daug kas kita.

Vietos valdžios institucijos, jeigu turi pakankamai noro, gali įdiegti, prižiūrėti ir sustiprinti bendruomenės *demokratinę kultūrą*. Ką reiškia *demokratinė kultūra*? Apskritai, tai tikėjimasis, kurio pagrindu gyventojai elgiasi vienas su kitu ir ko jie tikisi iš savivaldybės administracijos ir Tarybos. Demokratinė kultūra apibūdina elgesio normas, kurios užtikrina civilizuotus gyventojų santykius ir nustato nerašytas taisykles, kurių mes besąlygiškai laikomės kasdieniuose santykiuose su savo kaimynais ir vietos valdžios institucijomis.

Diskusijos dėlei tarkime, kad demokratinė kultūra bus sukurta ir sustiprinta gyventojų įsitraukimo į bendruomenės gyvenimą veiklos dėka. Laikui bėgant ši veikla taps socialiniu kapitalu. O socialinis kapitalas savo ruožtu nustatys bendruomenės gyvenimo kokybę. Šiuose savivaldos, socialinio kapitalo ir gyvenimo kokybės reikaluose mes matome nuolatinį judėjimą, kurio dėka vietos valdžios institucijos įsitraukia į daugelį dialogų ir veiksmų planavimą. Kitaip tariant, į pilietinį planavimą.

## **Efektyvaus pilietinio planavimo principai**

Pilietinio planavimo procesas, jeigu jis tampa nuolatinis ir užsifiksuoja bendruomenės gyvenime, turi būti pagrįstas keletu visų priimamų principų. Tarp visų, mūsų nuomone, pilietiniam planavimui svarbiausi yra šie: įvairovė, lygybė, atvirumas, atskaitomybė ir skaidrumas, visi jie yra pilietinio pasitikėjimo komponentai. Trumpai peržvelkime pilietinio planavimo principus.

**Įvairovė.** Nors pagrindinių asmenų, reikalingų įtraukti į konkrečius pilietinio planavimo procesus, analizė turėtų apimti daug įvairių individų, tačiau niekada negalima ramiai pasakyti, kad įtrauktas žmonių ratas yra ganėtinai platus. Kuomet galvojame apie įvairovę, į galvą iš karto šauna mintys apie lytį, rasę, tautybę ir amžių. Bet kai galvojame apie pilietinio planavimo procesą, įvairovės poreikis didesnis. Kaip dėl skirtingo socialinio statuso, geografijos, pragyvenimo lygio, gyvenimo ir darbo patirties, politinio angažuotumo ir tų, kurie turi žinomą skirtingą nuomonę apie aptariamus klausimus? Šių unikalių perspektyvų indėlis, kaip tų, kurie buvo minėti anksčiau, gali būti svarbus pasiekiant pilietinio planavimo tikslus.

**Lygybė.** Šis principas tiesiogiai susikerta su įvairovės klausimu, išskeldamas į sprendimų priėmimo procesą tokį klausimą kaip *kiek daug*? Vienas pilietinio dalyvavimo vystymo gynėjas (aprašytas I dalyje) siūlo, kad tai reiškia vienodą skirtingų visuomenės dalių įtraukimą.<sup>6</sup> Tai gali būti naudinga platesnei pilietinio dalyvavimo vystymo perspektyvai, bet pritaikant pilietinio planavimo procesui šis principas gali sukelti sumaištį. Tačiau atstovavimo lygybė, geresnis priėjimas prie galios ir poveikio priemonių bei kiti esminiai teisingumo ir atstovavimo kriterijai planuojant pilietinio planavimo procesą negali būti ignoruojami.

**Atvirumas ir skaidrumas.** Šie du pilietinės veiklos principai turi daug ką bendra. Skaidrumas susijęs su laipsniu, kuriuo apie pilietinį dalyvavimą yra atvirai pranešama tiesiogiai nedalyvaujantiems planavimo procese ir pasiduodama kritikai. Jokių paslapčių, jokių slaptų klausimų, protokolų, susitarimų, jokių slaptų pasitarimų – tai skaidrumo esmė. Skaidrumas pasiekiamas noriai ir išsamiai

dalinantis informacija bei idėjomis. Atvirumas, mūsų galva, yra kažkas kita. Jis susijęs su procesu, kuriame sujungiami skirtingi požiūriai ir idėjos, su tais, kurie nėra tiesioginiai pilietinio dalyvavimo proceso dalyviai, paskatina juos prisidėti ir yra atviras rato praplėtimui, jeigu to reikia diskusijai.

**Atskaitomybė.** Šis principas susijęs su atsakomybe, kuri savo ruožtu susijusi su įgaliojimais veikti. Jeigu rimtai galvojama apie skaidrumą tokiose institucijose kaip savivaldybės, sąsajos tarp šių kintamųjų turi būti aiškios. Jei mes norime, kad pilietinio planavimo dalyviai atsakytų už savo veiksmus, jie turi turėti įgaliojimus veikti ir būti atskaitingi. Atsakomybė be įgaliojimų gali tapti spąstais. Deja, kai kurie vietos valdžios tarnautojai pritrauktiems į planavimo procesą gyventojams ar organizacijoms nenustato įgaliojimų ir atsakomybės. Tai priveda prie autoritarinių sprendimų užmaskavimo pilietiniu dalyvavimu. Kai tai atsitinka, sunku surasti atsakingą, bet nesunku surasti atpirkimo ožį. Paprastai jais tampa tie, kurie iškeliami atsakingais be realios atsakomybės ir įgaliojimų.

**Pasitikėjimas.** Efektyvus šių principų įgyvendinimas daug prisideda prie visuomenės pasitikėjimo sustiprinimo ir išsaugojimo. Daugelis individų į pilietinio dalyvavimo procesą įsitraukia neturėdami susidarę nuomonės apie žmonių, su kuriais jie bendraus, motyvus, nuspėjamumą, patikimumą ir sąžiningumą. Kaip jie sugebės pasiekti pasitikėjimą vienas kitu ir su tais, kurie sudarė galimybes įsitraukti į bendruomenės reikalų sprendimą, taip jie bendraus ir tokius rezultatus pasieks.

Šie principai nurodo įsitraukusių į pilietinį dalyvavimą asmenų aukštus elgesio standartus. Nepaisant to, mes tikime, kad ilgalaikiam planavimo proceso stabilumui jie yra svarbūs, kai dalyviai yra įvairūs gyventojai, visuomeninės organizacijos ir vietos valdžios institucijos. Vienas būdas išmatuoti pilietinio planavimo proceso sėkmingumo tikimybę yra paanalizuoti, kiek vietos valdžia bijo būti vertinama pagal šiuos principus.

Jūs galite pakeisti toliau einančio įvertinimo klausimyno frazes, pritaikydami jas didesnėms visuomeninėms organizacijoms, įtrauktoms į pilietinio planavimo procesą.

## Kokiais principais vadovaujasi jūsų vietos valdžia?

Principai vedantys į priekį pilietinį planavimą yra taip pat svarbūs ir savivaldai. Pasinaudodami pateikta vertinimo skale, pagalvokite keletą minučių ir pagal šiuos principus įvertinkite jūsų savivaldybės pasiekimus:

- 1 = visai nesvarbus principas
- 2 = svarbus tik tada, kai jis tarnauja asmeniniams ar politiniams interesams
- 3 = kai kada laikomas svarbiu
- 4 = dažnai laikomas svarbiu principu
- 5 = visada svarbus ir yra neatsiejama mūsų savivaldos dalis

Laikas  
apmąstymui

**Remiantis mano savivaldybės veiksmis, aš taip vertinu ją šių principų atžvilgiu:**

• Įtrauktų žmonių į pilietinį dalyvavimą <b>įvairovė</b>	1	2	3	4	5
• <b>Lygybė</b> paskirstant ir naudojant viešuosius resursus	1	2	3	4	5
• Veiksmų ir bendravimo <b>skaidrumas</b>	1	2	3	4	5
• <b>Atvirtumas</b> naujoms idėjos ir skirtingiems požiūriams	1	2	3	4	5
• <b>Atskaitomybė</b> už savo veiksmus	1	2	3	4	5
• Ja gyventojai <b>pasitiki</b>	1	2	3	4	5
<b>Viso:</b>					

Jeigu bendrą skaičių gavote tarp 24 ir 30, padėkokite savo savivaldybės tarnautojams. Jeigu tarp 15 ir 24,- tai laikas padėti jiems daugiau būti atskaitingiems šiems principams. Jeigu gautas skaičius mažesnis nei 15, tai laikas keisti valdžią.

## **Bendravimas, pasidalijimas vadovavimu ir atsakomybe bei komandinis darbas: esminiai pilietinio planavimo proceso įgūdžiai**

Akmenų krūva nustoja būti akmenų krūva tada,  
kai kažkas pamato juos esant katedra.

**ANTOINE DE SAINT-EXUPERY**

Mes apžvelgėme kai kurias pilietinio planavimo savybes, paverčiančias jį bendrą tikslų pasiekimui unikaliu ir potencialiai vertingu įrankiu. Mes aptarėme socialinio kapitalo koncepciją ir kaip ji stiprina bei apsaugo demokratinius idealus bei vertybes. Arba, jeigu pageidaujate suformuluoti atvirkščiai, jūs galite tvirtai išsakyti argumentą, kad visuomenės saugomi demokratinės vertybės ir idealai inicijuoja ir sukuria tai, ką Putnam vadina socialiniu kapitalu. Dabar norime atkreipti dėmesį į konkrečius organizacinius ir asmeninius įgūdžius, reikalingus sėkmingam pilietinio planavimo procesui atlikti. Jie yra bendravimas, dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe bei komandinis darbas.

### **1. Bendravimas**

Tai toks platus objektas, kad mes galėtume visą likusią šio vadovo dalį praleisti vien tik apie jį besnekėdami. Pavyzdžiui, mes galėtume aptarti įvairiausius būdus, kuriais vietos valdžios institucijos gali bendrauti su gyventojais, siekdamos užsitikrinti jų paramą ir pilietinį dalyvavimą. Tarp daugelio kitų paminėti vertėtų viešuosius klausymus, gyventojų nuomonių tyrimą, viešųjų ryšių strategiją ir konkrečių grupių susitikimus. Bet mes norime daugiau dėmesio skirti pilietinio planavimo procesui (.t.y. akis į akį susitikti su vietos tarnautojais, visuomeninių organizacijų atstovais ir nariais, piliečiais) ir bendravimo įgūdžiams, kurie padėtų šiam sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procesui tapti efektyvesniam.

Du įgūdžiai iš karto ateina į galvą. Pirmasis – aktyvus klausymas. Kitas – teisingu klausimų uždavimas. Abu jie yra sudėtinė vadinamųjų Johari langų modelio dalis, bet jie nieko bendra neturi su tarpasmeninių bendravimo įgūdžių aspektais. Trumpam atitolkime nuo Johari ir apžvelkime, kaip efektyviau užduoti klausimus ir aktyviai klausyti.

## **Aktyvus klausymas**

Dievas davė mums dvi ausis ir vieną burną,  
tad ir naudokime jas tokiomis proporcijomis  
**AIRIŲ PATARLĖ**

Nesiklausymas, o tiksliau - negirdėjimas, kaip sako konsultantas Mike Robson, yra svarbiausia priežastis, kodėl komandos nariai kartu gerai nedirba. Bet apie tai, ką reiškia pasakyti žodžiai labai lengva padaryti klaidingas išvadas.<sup>7</sup> Išsiblaškę dėl kitų gyvenimo dalykų, linkę susidaryti išankstines nuostatas apie dalykus ir susirūpinę tuo, ką patys pasakysime, kai mums bus suteikta žodžio teisė, mes tikrai "negirdime" kitų žmonių. Jeigu jūs norite save išbandyti kaip aktyvų klausytoją, tai kitą kartą, kai jums pristatys nepažįstamą žmogų, po 10 minučių pasistenkite prisiminti jo vardą. Jeigu jūs jį pamiršote, tuomet paklauskite savęs, ar pokalbio metu nepraleidote dar ko nors.

Mary Walsh pataria išsiugdyti keturis aktyvaus klausymo įgūdžius, padedančius suprasti ir girdėti žmones.<sup>8</sup>

**Klausymas be kritikos.** Svarbu pripažinti, kad apie tai, kas pasakoma pokalbio metu, mes visuomet turime tam tikrą nuomonę, patiriame tam tikrus jausmus. Palikite tai ir klausykite kito žmogaus. Jūs greitai turėsite galimybę išreikšti ir savo nuomonę.

**Nustatykite ir pripažinkite jausmus.** Reaguokite į kito žmogaus jausmus dėl diskutuojamo dalyko. Kūno kalba, balso tonas ir žodžių vartosena,- visai tai išduoda svarbią informaciją apie žmogaus jausmus. Parodykite savo kūno kalba (akimis, galvos linksėjimu, verbaline išraiška (hmm, o-jo-joi) supratimą ir pašnekovo jausmų priėmimą (išgyvenimą kartu). Pasakykite pašnekovui, kad jūs suprantate jo jausmus. Pavyzdžiui: "Aš suprantu, kaip stipriai jus tai paveikė". Tokios bendro išgyvenimo išraiškos leidžia pašnekovui suprasti, kad jis buvo išgirstas, ir sukurti efektyvesnę klausimų sprendimo atmosferą.

**Perfrazuokite.** Savais žodžiais pakartoti tai, kas buvo pasakyta, naudinga. Pirma, tai padeda sukonzcentruoti dėmesį ties pasakytais dalykais. Antra, tai pašnekovui pademonstruoja, kad jūs tikrai klausotės, ir verčia jį kalbėti kaip galima suprantamiau.

**Užduokite patikslinančius klausimus.** Kartais, nėra visiškai aišku, kas buvo pasakyta. Užuoat taip viską ir palikę, pademonstruokite aktyvaus klausytojo įgūdžius ir užduokite patikslinančius klausimus (pavyzdžiui, "Ar galėtumėte daugiau apie tai papasakoti?" - arba "Gal galėtumėte paaiškinti, kaip ten iš tikro buvo?"). Tokie klausimai gali pateikti daugiau vertingos informacijos ir užkirsti kelią nesusipratimams.

### **Klausimų uždavimas.**

Mary Walsh mums primena, kad teisingų klausimų uždavimas dažnai siejamas su menu *aktyviai klausytis*. Mes tai darome tam, kad praplėstume turimą informaciją, sukliudytume nesusipratimams atsirasti arba grįžtume prie temos, kai pokalbis nuklydo į lankas. Efektyviam klausymuisi įtakos turi atvirų arba uždarų klausimų uždavimas. **Atviri klausimai** prašo paaiškinimo. Į uždarus klausimus

paprastai atsakoma “taip” arba “ne”. Kartais klausimai užduodami labai subtiliai. Pavyzdžiui, paprastai užduodamas klausimas “Ar galėtumėte dar ką nors apie tai pasakyti?” yra uždaras. Norint jį atidaryti reiktų klausti “Ką dar jūs galėtumėte apie tai pasakyti?”.

“Ar manote, kad mes dar turime pasirinkimą” yra akivaizdžiai uždaras klausimas. Geriau paklausti “Kokias išeitis mes dar turime?”. Atviri klausimai suteikia daugiau ir tinkamesnės informacijos. Jie taip pat palaiko pokalbį.

**Papildomi klausimai** yra dar vienas efektyvus bendravimo dalykas. Juos paprastai naudojame norėdami pagilinti diskusiją ir gauti daugiau aiškumo bei detalių apie pašnekesio temą. Jie atrodo štai taip:

“Kas slėpėsi už mero nenoro prisidėti?”

“Kodėl Jankauskas taip skubėjo baigti susitikimą?”

“Hmm. Labai įdomu. Kada jūs jaučiatės labiausiai pažeidžiamas dirbdamas su šiuo klientu?”

Pateiksime dar keletą tipų klausimų, kurie rečiau naudojami efektyviam bendravimui sukurti, bet nusipelno pripažinimo. Mes perspėjame iš anksto! Ne visi jie yra naudingi. Pirma, **teigiantys klausimai**. Jie skamba štai taip: “Ar kaip meras jūs pagalvojote apie didesnę atsakomybę darbe su jaunimo nevyriausybinėmis organizacijomis?”. Iš tikrųjų sakoma: “Tu turėtum prisiimti daugiau atsakomybės už darbą su jaunimo nevyriausybinėmis organizacijomis”. Teigiantys klausimai dažniausiai naudojami norint ką nors pasakyti, o ne paklausti. Jie retai kada skatina dialogą ir didina tarpusavio supratimą.

**Neklausiamasis klausimas**. Mes visuomet juos girdime grupės susitikimuose. Pavyzdžiui, “Ar aš galiu paklausti?”. Daugeliu atvejų asmuo užduoda tokį klausimą, nelaukdamas, kol pašnekovas, su kuriuo siekiama susitarti, turės galimybę atsakyti. Tai nebūtinai griaunantys ar disfunkciniai klausimai, jie suteikia informaciją apie tai, ar komfortiškai jaučiasi šis komandos narys.

Taip pat egzistuoja **draugiški ir priešiški klausimai** bei tokie, kurių tiksliai negalime apibūdinti, draugiški ar nedraugiški jie yra. Pavyzdžiui, “Ką tu tuo nori pasakyti?” gali būti nekaltas ir tiesmukas pasiteiravimas norint gauti daugiau informacijos. Tai gali būti papildomas ar patikslinantis klausimas, skirtas geriau suprasti diskutuojamą dalyką. Arba klausimas “**KĄ TU tuo NORI pasakyti?**” gali tapti labai priešiškas. Balso intonacija ir kūno kalba gali paversti asmeninę ataką draugišku klausimėliu.

**Retoriniai klausimai** yra visuomet efektyvus būdas priversti kitus pagalvoti apie alternatyvas. “O jei...” klausimai sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procesuose dažnai padeda atsiverti naujoms galimybėms. “O jei” padeda išeiti iš uždaro mąstymo, bendrosios išmonės ribų.

**Apmaštantys klausimai** neatrodo tokie, kai juos užrašai. Šiuo atveju svarbiausia jų uždavimo būdas. Jie pasitarnauja kaip perpasakojimas to, ką kitas žmogus pasakė, siekiant padidinti bendrą supratimą. Paprastai jie skamba taip:

“Tai jūs manote, kad pagrindinė problema, kodėl mes nepasiekiame nustatytų tikslų, yra kvalifikuoto personalo trūkumas?”

“Taigi jūs jaučiatės nepatogiai, kai vėl liečiamas šis klausimas?”

Pagrindinė apmąstomųjų klausimų užduotis – paklausti tokia balso intonacija, kad klausimas nuskambėtų kaip pritarimas pasakytai minčiai arba būtų aišku, jog norite, kad pašnekovas pasakytų aiškiau.

Mes trumpai patyrinėjome dažnai intriguojantį ir painų klausimų uždavimo meną. Klausimai gali būti atviri ir uždari, turint galvoje, kad jie mus gali arba pakelti į kitą diskusijos lygmenį, arba sustabdyti diskusiją ties “taip, ne, galbūt” atsakymu. Yra teigiantys klausimai, kuriuos užduoda žmonės manipulatoriai, laukdami jų pageidaujamos reakcijos, o ne jūsų atsakymo. Ir dar yra neklausiamieji klausimai, į kuriuos nesitikima, atsakymo.

Mes taip pat žinome daug tipų klausimų, kurie gali padėti tapti:

- geresniais klausytojais, užduodančiais apmąstomuosius klausimus
- efektyvesniais sprendimų priėmėjais užduodant papildomus klausimus ir
- kūrybingais problemų sprendėjais įsitraukiant į “o jei?” galimybių pasaulį.

Taigi nesivaržykite klausti, kai dalyvaujate pilietiniame planavime, žinoma, teisingų klausimų.

Aktyvus klausymasis ir teisingų klausimų uždavimas yra tarpasmeniniai įgūdžiai visuomet reikalingi užsiimant pilietinio planavimo veikla. Dabar mes norime pažiūrėti į vietos valdžios institucijų ir gyventojų bendravimo ribas. Šioje diskusijos dalyje, daugiau kreipsime dėmesį į institucinius dalykus. Tam mums pasitarnaus Johari langai.

### **Johari langas.**

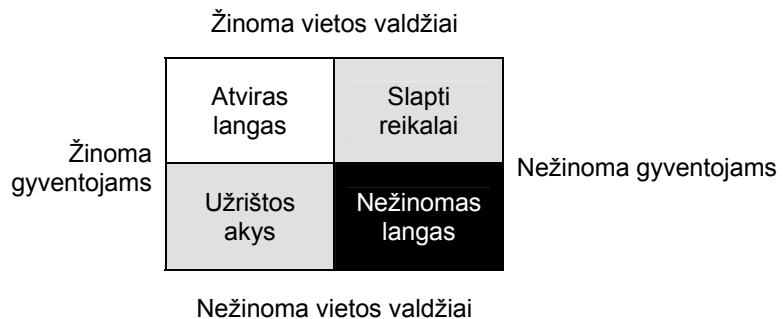
*Johari lango* modelį, veddami seminarą apie tarpasmeninį bendravimą, sukūrė du žmonės, Joe ir Harry. Tai išties paprastas ir gana efektyvus modelis, padedantis grupėms ir atskiriems žmonėms efektyviau dirbti. “Langas” apibrėžia informacijos kokybę ir kiekybę, kurią tarpusavyje pasidalina du individai ar skirtingos grupės. Esminės dalys yra grįžtamojo ryšio, kuris susijęs su bendravimo metu apsikeistų informacijos, idėjų ir dialogo apimtimi, suteikimas ir gavimas.

Johari langas turi keturis stiklinius langelius, panašius į daugelio pasaulio šalių virtuvių langus. Tačiau langelius skiriančios dalys, atsižvelgiant į informacijos tarp vietos valdžios institucijos ir gyventojų srautus, šiame unikaliame lange gali judėti. Viršutinis kairėje pusėje esantis langelis atspindi tai, ką vietos valdžios institucijos ir gyventojai jau žino. Atviras langas pagamintas iš švaraus ir neiškraipyto stiklo. Pilietinio planavimo procese bendravimo tikslas – kiek galima padidinti šį langą.

Priešingoje atviro lango pusėje, yra *Nežinomas langas*. Šis langas atstovauja abiem pusėms nežinomą informaciją. Vaizdžiai išsireiškus, tai tamsus miškas. Bendravimo esmė yra padidinti Atvirą langą ir išsiaiškinti, kas yra tame miške.

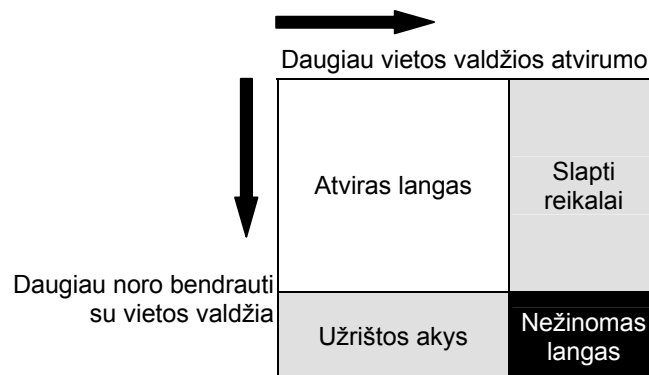
Kiti du langai parodo žinomą, bet dėl kokių nors priežasčių tarp vietos valdžios institucijų ir gyventojų nenorimą dalintis informaciją. Šie langai yra padaryti iš veidrodinio stiklo, leidžiančio matyti išorę, bet kitiems neleidžiančio matyti vidaus. *Slaptų reikalų* langas – tai visi tie dalykai, kuriuos vietos valdžios institucija žino, o gyventojai - ne. Terminas “slapti reikalai” reiškia, kad slepiama vertinga informacija ir vietos valdžios institucija specialiai šią informaciją slepia nuo gyventojų. Žemesniajame kairiame kampe atvaizduota ta informacija, kurią turi, bet su vietos valdžia nesidalina gyventojai. Jis vadinamas *užrištų akių* langu.

### Paveikslas 1 – Johari Langas



Šis modelis efektyviai parodo įvairių šalių, kurios gali būti įtrauktos į pilietinio planavimo procesą, bendravimo situaciją. Jūs galite pabandyti pagal savo situaciją nupaišyti atitinkamo dydžio langus ir apsikeisti piešiniais. Jis labai daug ką atskleidžiantis pratimas gali padėti nustatyti bendravimo tikslus ir vertinimo kriterijus. (1 ir 2 Paveikslai parodo, kaip veikia lango perkonstravimo metodas).

### Paveikslas 2 – Lango perkonstravimas (daugiau atviro bendravimo)





## 2. Dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe

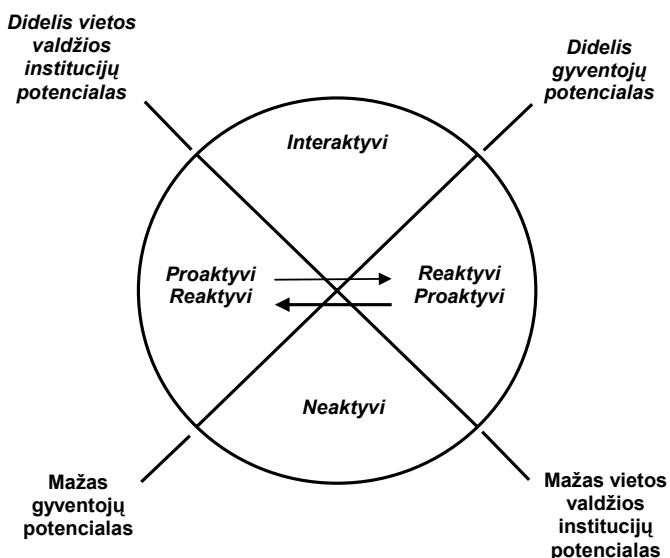
Antras pilietiniam planavimui svarbus įgūdis – *dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe*. Šis konceptas tampa vis labiau vyraujančiu vadybos literatūroje ir turi įtakos daugeliui pasaulio organizacijų. Posūkis link dalijimosi vadovavimu ir atsakomybe, arba, kaip dažnai vadinama, *įgalinimo*, padarytas dėl daugelio priežasčių. Ne paskutinė jų yra įsipareigojimas demokratiniais principais ir jų įdiegimas į nevyriausybinių sektorių. Demokratiškas vertybių buvimas mūsų bendruomenėse, darbo vietose gali tik dar labiau sustiprinti apsisprendimą mūsų valdžios institucijoms savo darbe vadovautis demokratinėmis vertybėmis. Norint sieti šią temą su ankstesne, vertėtų pridurti, jog tikime, kad dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe daro tiesioginę įtaką socialinio kapitalo kūrimui.

Dalijimosi vadovavimu ir atsakomybe modelis, su kuriuo norime jus supažindinti, panašus į *Johari langą*. Jį sudaro keturi kvadratai, kurių du yra kintami. Kadangi dalijimasis atsakomybe, kaip ir atviras langas bendravimo modelyje, įtraukia vietos valdžią ir gyventojus kaip lygiaverčius partnerius, mes turime juos abu panagrinėti, kad užtikrintume bendro sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo veiklos efektyvumą.

Dalijimosi atsakomybe modelis (3 paveikslas) parodo, kaip vertinti bendruomenės partnerių potencialą ir kaip apibrėžti konstruktyvaus įsitraukimo į pilietinio planavimo procesą parametrus. Jis grindžiamas prielaida, kad vietos valdžios institucijų pastangos įsitraukti į pilietinį planavimą turi būti grindžiamos kiekvienos pusės potencialu prisidėti prie bendradarbiavimo pastangų.<sup>9</sup> Pagal šią bendrą prielaidą kuriamos keturios strategijos:

- **Interaktyvi** – didelis tiek vietos valdžios, tiek bendruomenės, atstovaujamos visuomeninių organizacijų ir gyventojų bendradarbiavimo potencialas,
- **Proaktyvi** – didelis vietos valdžios ir mažas bendruomenės potencialas,
- **Reaktyvi** – žemas vietos valdžios ir didelis bendruomenės potencialas,
- **Neaktyvi** – abiejų pusių potencialas yra vertinamas kaip žemas.

### Paveikslas 3 – Dalijimosi vadovavimu ir atsakomybe modelis



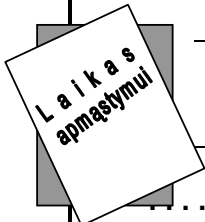
Naudojant šį modelį, reikia turėti galvoje, kad proaktyvi ir reaktyvi strategijos turi abipusės priklausomybės santykius. Pavyzdžiui, kada gyventojai savo iniciatyva, be vietos valdžios pagalbos imasi bendruomenės vystymo projekto, vietos valdžia ir jos tarnautojai yra reaktyvioje pozicijoje. Čia nėra nieko blogo, kol santykiai yra valdomi atvirame lange ir nėra poreikio bendradarbiauti su vietos valdžia.

Gyventojų įgalinimo pavyzdžiams atstovauja dvi strategijos. Pirmoji *interaktyvi strategija* – kada gyventojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą kaip svarbūs partneriai. Kita – *proaktyvi strategija*. Pavyzdžiui, savivaldybė samdo nevyriausybinių organizaciją dirbančią socialiniame sektoriuje, padėti socialiai remtiniems asmenims ir kartu kurį laiką užtikrina tos NVO pasitikėjimą savimi.

Terminas *potencialas* dažnai naudojamas kaip įvertinimas sprendžiant dviejų šalių gebėjimą įnešti indėlį į pasiūlytą bendradarbiavimą. Potencialas apibūdinamas kaip junginys

- **Resursų** – žmogiškųjų, finansinių ir materialinių
- **Krypties** – tikslų ir uždavinių
- **Įtakos** – gebėjimo su kitų pagalba pasiekti norimus rezultatus
- **Energijos** – asmeninis ir organizacinis veržlumas veikti ir pasiekti.

Vietos valdžios institucijos turi pridėtinį potencialą: mandatą vadovauti ir tarnauti visiems gyventojams. Siekdami padėti jums nuspręsti, kuri iš šių strategijų galėtų būti tinkamiausia konkrečioje situacijoje, mes išvardijome galimus įvertinimo kriterijus (žr. 4 lentelę). Juos sudaro: tikslai, resursai, skubotumas, įsipareigojimas ir pasipriešinimas kaitai.



**Nėra lengva priimti dalijimąsi atsakomybe kaip veiklos būdą nei vietos valdžios institucijose, nei darbe, netgi nei šeimoje. Pagalvokite šiek tiek ir užrašykite apie dalijimąsi atsakomybe atėjusias mintis.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Lentelė 4: Dalijimosi atsakomybe kriterijai tarp vietos valdžios institucijų (VVI) ir gyventojų (G)**

<b>Dalijimosi atsakomybe stiliai</b>	<b>Tikslai</b>	<b>Resursai</b>	<b>Skubotumas</b>	<b>Įsipareigojimas</b>	<b>Pasipriešinimas kaitai</b>
Interaktyvus	Pasidalinti ir suprasti	Ir VVI ir G turi resursų problemos sprendimui	Pakanka laiko resursų ir atsakomybės pasidalijimui	VVI ir G įsipareigojimas yra būtinas norint pasiekti tikslus	Žemas pasipriešinimas tiek VVI tiek bendruomenėje
Proaktyvus	G tikslai aukščiau VVI tikslų	VVI turi visus arba beveik visus problemos sprendimui reikalingus resursus	Greitis yra svarbu ir VVI bus neigiamai paveikta, jeigu laiku nepasieks tikslų	Nebūtinai tolimesnis G įsipareigojimas tikslų pasiekimui	Žemas bendruomenėje
Reaktyvus	VVI tikslai aukščiau G tikslų	Gyventojai turi visus arba beveik visus problemos sprendimui reikalingus resursus ARBA pasitikėjimas G sukurs potencialą/resursus	G demonstruoja poreikį skubiems veiksams ir VVI nebus neigiamai paveikta pasiduodama G vadovavimui	Nebūtinai tolimesnis VVI įsipareigojimas tikslų pasiekimui	Žemas VVI
Neaktyvus	Neaiškūs nei VVI nei G	Niekas neturi problemos sprendimui reikalingų resursų	Nėra supratimo kad reikalingi skubūs veiksmai	Nei VVI nei nėra įsipareigojė	Aukštas VVI ir/arba G iki tokio lygio, kad veiksmai būtų abiem pusėms žalingi

### 3. Komandinis darbas

Komandinis darbas yra trečias anksčiau įvardintas svarbus pilietinio planavimo įgūdis. Į komandinį darbą įsitraukia vietos tarnautojai ir gyventojai, stengdamiesi kartu kaip galima efektyviau ir efektingiau pasiekti bendrai nusistatytus tikslus. Komandinis darbas atsiranda, kai du ar daugiau individų ar organizacijų sujungia pajėgas kokiam nors tikslui pasiekti, kai jis reikalauja komandos narių, taip pat jų atstovaujamo žmonių ir organizacijų veiksmų koordinacijos ir bendradarbiavimo.

Efektyvus komandinis darbas priklauso nuo daugelio faktorių. Šie faktoriai priklauso nuo užsibrėžtos užduoties ir produktyvių komandos narių santykių palaikymo. Kadangi yra tiek daug būdų šiems faktoriams apibūdinti, tai tolimesnės dalys padarys pilietinį planavimą maloniu ir produktyviu patyrimu.

Keletas pagrindinių efektyvios komandos charakteristikų:

- Aiškus bendros krypties ir tikslo supratimas
- Komandos narių entuziazmas ir įsipareigojimas veikti bendrai
- Susifokusavimas į nustatytų užduočių įgyvendinimą ir tikslų pasiekimą
- Humorą, malonumą, mokymasis
- Visapusiškas komandos narių, padedančių kitiems augti ir plėtoti asmeninius gabumus, parama
- Sugebėjimas užsispyrus nugalėti sunkumus ir ieškoti kitų narių iškeltų klausimų geresnių sprendimų
- Geri klausymo ir klausimų uždavimo įgūdžiai.<sup>10</sup>

Šiose charakteristikose atsispindi ir gyvenimo vertybės. Taip pat jos gali pasirodyti keistos įrašyti į pilietinio planavimo vadovą. Pavyzdžiui, turėti humoro jausmą, gauti malonumą ir mokytis. Jeigu kada nors buvote komandoje, kurioje šios savybės atsirado greitai ir natūraliai, matyt, jūs suprantate, kodėl jos čia įtrauktos ir kodėl yra svarbios.

Užsispyrimas yra dar viena įdomi savybė, susijusi su tuo, kad komandos nariai gali ginčytis vienas su kitu be papildomo leidimo. Žinoma, užsispyrimas - tai ne agresyvumas. Svarbiausia būti išgirstam ir kitiems padėti būti išgirstiems dėl tų dalykų, kurie jiems atrodo svarbūs.

Efektyvios komandos simbolizuoja nuostabias vertybes ir dar daugiau. Komandos pasiekia maksimalių rezultatų tada, kai jų nariai pripažįsta, kad kartu jie daugiau žino, yra daugiau patyrę, turi daugiau įgūdžių ir minčių nei dirbdami po vieną. Geriausios komandos dirba dar sunkiau, ir jų pastangos atrodo ne tik kaip šių savybių suma, bet dar daugiau. Tai vadinama sinergija.

#### ***Planavimo komandų įgalinimo žingsniai***

Šiuos kriterijus turi atsiminti tie, kurie atsakingi už pilietinio planavimo komandų sukūrimą. Prieš šioms komandoms pradėdant veikti reikia:

- Aiškaus supratimo apie jų atsakomybę
- Įgaliojimų lygių atsakomybei suteikimo
- Meistriškumo standartų, kurie vers panaudoti visą komandos narių potencialą
- Įgūdžių ir pasitikėjimo šiems standartams pasiekti
- Žinių ir informacijos aiškiems bei logiškiems sprendimams priimti
- Tikėjimosi, kad apie komandos veiklą jiems bus periodiškai suteikiama informacija
- Žinojimo, kad jais pasitikima
- Užtikrinimo, kad jie turi teisę nepasiekti tikslo, tačiau tai nėra pageidaujamas rezultatas.

Šie kriterijai svarbūs net ir tuo atveju, jeigu pilietinio planavimo komandos susikuria pačios. Reikalauti šių standartų dėl geresnio bendro darbo gali būti svarbiau iš bendruomenės narių iniciatyvos susiformavusioms komandoms nei oficialiai palaimintoms vietos politinių lyderių.

Kitas skirsnis parodys bendrą pilietinio planavimo proceso apimtį ir keletą naudingų įrankių, kuriuos gali naudoti jūsų komanda progresuodama nuo vienos proceso dalies iki kitos. Prieš pereidami į kitą skirsnį apžvelkime šio skirsnio pagrindines mintis.

## **Pagrindinės idėjos**

- Pilietinis planavimas – procesas, turintis plačias į jį įsitraukusių bendruomenės narių asmeninio ir profesinio augimo galimybes.
- Efektyvus pilietinis planavimas didina bendruomenės socialinį kapitalą.
- Socialinis kapitalas buvo apibūdintas kaip socialiniai organizacijos požymiai, tokie kaip pasitikėjimas, normos ir pilietiniai tinklai, galintys padidinti visuomenės efektyvumą inicijuojant bendrus veiksmus. Socialinį kapitalą kuria tarpusavio sąveikos normos ir pilietinio įsitraukimo tinklai. Kaip išsakyta mūsų diskusijoje, jie centrinė pagrindinė pilietinio planavimo proceso ašis.
- Pilietinio planavimo pagrindiniai principai: įvairovė, lygybė, atvirumas, skaidrumas, atskaitomybė ir pasitikėjimas.
- Vietos valdžios institucijos mūsų demokratinėse visuomenėse yra unikali organizacijos. Jos atstovauja vertingiems resursams, kompetencijai ir, svarbiausia, visiems bendruomenės nariams. Gal ir tiesiogiai nedalyvauja pilietinio planavimo procese, tačiau turi būti konsultuojami apie jų galimą indėlį ir potencialų įsitraukimą.
- Pilietinio planavimo efektyvumas, efektingumas ir produktyvumas iš jo narių reikalauja daug įgūdžių. Pagrindiniai yra atviras ir konstruktyvus bendravimas, dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe bei komandinis darbas.

## Nuorodos

<sup>1</sup> Putnam, Robert D. “**Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**”. Princeton, New Jersey: Princeton Press, 1993, p. 167

<sup>2</sup> Coleman, James S. “**Foundations of Social Theory**”. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1990, p. 302

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 321

<sup>4</sup> Putnam, *op. Cit.*, p. 172

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 185

<sup>6</sup> Welbourn, A. “RRA and the Analysis of Difference,” *Sustainable Agriculture Programme RRA Notes No. 14.* pp. 14-23

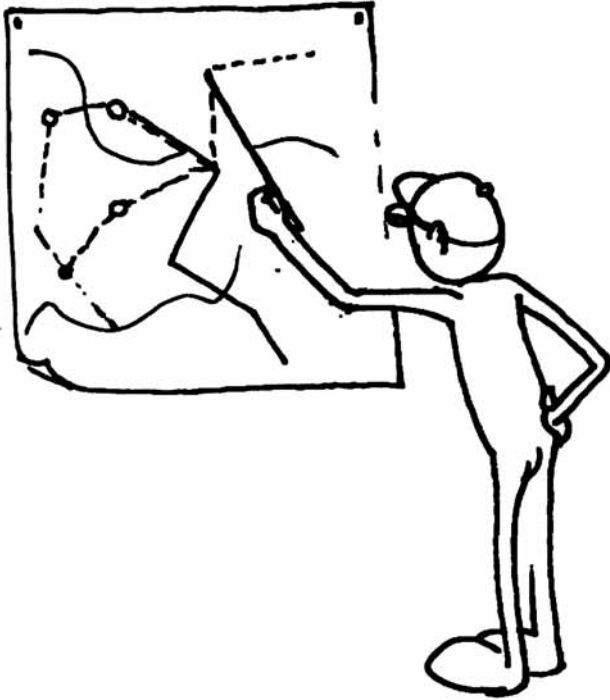
<sup>7</sup> Robson, Mike. *Problem Solving in Groups*, 2nd ed. Aldershot, UK: Gower Publishing, 1995

<sup>8</sup> Walsh, Mary. *Building Citizen Involvement: Strategies for Local Government.* Washington, DC: International City/County Management Association, 1997

<sup>9</sup> This model is based on the work of Educational Systems and Design, Westport, Connecticut. We want to acknowledge the contribution of ESD and particularly Malcolm Shaw to this discussion

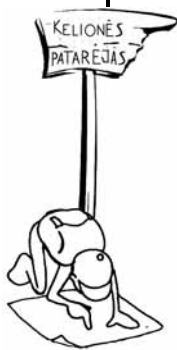
<sup>10</sup> Eales-White, Rupert. *Building Your Team.* London: Kogan-Page, Ltd., 1995, p. 169.

# ĮVADAS Į PILIETINIO PLANAVIMO PROCESĄ



Pilietinis planavimas gali būti sudėtingas procesas, tai, be abejo, paaiškėjo skaitant pirmąsias šios knygos dalis. Tikriausiai pastebėjote, jog yra daug skirtingų modelių kaip įgyvendinti šį procesą, gal net per daug. Siūlomos įvairiausios teorijos ir strategijos. Vienos iš jų yra miglotos, o kitos – aiškios ir nuoseklios. Dažnai šie modeliai tendencingai reprezentuoja kurios nors institucijos ar mokyklos požiūrį į žmonių įtraukimą sprendžiant skirtingus klausimus. Be abejo, šios pastangos, būdamos tendencingos, ne visada yra labai vertingos.

Kiekvieną kartą, kai tenka padėti praktiškai kam nors įgyvendinti pilietinio planavimo procesą ar rengiant trenerius - konsultantus, kurie galėtų tai daryti, vis atrandama naujų dalykų. Iš tiesų, pilietinis planavimas - tai kaip kelionės, kurių metu atrandama vis kas nors nauja. Kadangi leidžiatės į tokią atradimų kelionę, tai autorius parengė keletą patarimų, kurie jums patars kaip įveikti kliūtis ir įspės apie galimus pavojus. Štai keletas *kelionės patarimų*.



Ar pilietinis planavimas yra nuoseklus procesas? Ir taip, ir ne. Jį sudaro daug etapų, kurie gali būti pradėti tik po to, jei jau atlikti tam tikri uždaviniai, padedantys jiems pagrindą. Tuo pačiu, šiame procese yra daug etapų, kai, pavyzdžiui, visai nėra būtina padaryti "a", tam, kad imtis įgyvendinti "b" ar atlikti "d" prieš imantis "e". Pavyzdžiui, jus atlikote įtakingų figūrų analizę, ir apsisprendėte, kokius žmones reikėtų įtraukti į planavimo procesą. Vėliau, tikslindami problemą, atrandate, kad yra ir daugiau įtakingų žmonių, kurie susiję su šios problemos sprendimu. Taigi jums reikia pakartotinai atlikti įtakingų figūrų analizę. Kitas pavyzdys, rengiant veiksmų planą, tampa aišku, kad pasirinkta problemos sprendimo trajektorija nėra racionaliausia dėl pasikeitusios situacijos. Tokioje situacijoje, tenka žengti žingsnį atgal, ir ieškoti kitos racionalios trajektorijos ar net patikslinti problemos formuluotę. Tikriausiai dauguma sutiks, kad dažnai tai skausminga, bet turime suprasti, jog tai kaina už atradimus ir sprendimus, kurie duoda sėkmingo vystymosi rezultatus, o būtent šie ir atperka mūsų pastangas.

Geriausiai treneriai šiam procesui ruošiami mokantis dirbti su realia bendruomene ar organizacija, norinčia parengti strateginį planą ar išspręsti egzistuojančią problemą pasinaudojant šiuo metodu. Yra ir kitų trenerių rengimo būdų, juos aptarsime antrame tome.

Strateginio plano, kaip pilietinio planavimo vienos iš sudedamųjų dalių, parengimas ne visada prasmingas. Strateginį planą galima palyginti su desertu ir į tai reikia atsižvelgti, prieš pradėdant pilietinį planavimą. Bet kartu, suformuluoti prioritetus, nuo kurių prasideda strateginis planavimas, labai prasminga, nes jie pagelbės vėliau, sprendžiant kasdienes problemas. Aptardami kitus etapus, dar grįšime prie šio klausimo.

Įgyvendinant pilietinį planavimą reikia pasitelkti išorinius konsultantus. Tai dar vienas teiginys, kuris neturi vienareikšmio atsakymo. Kadangi pilietinio planavimo proceso sėkmė, dažniausiai, priklauso nuo šio proceso vadovo, mes paskirsime šiam klausimui daugiau dėmesio.

Ar plano rengėjai atsako už pilietinio planavimo proceso metu parengto veiksmų plano įgyvendinimą? Tai labai keblus klausimas. Dažniausiai taip, bet yra ir išimčių.



Taigi prieš pradėdant pilietinio planavimo atradimų kelionę verta pagalvoti apie galimas kliūtis. Šie dalykai gali tapti kliūtimis, jei apie juos nepagalvoti. Taigi, tai yra prasminga *planuoti* pilietinio planavimo procesą, prieš pradėdant jį įgyvendinti, ir išspręsti nesklaidumus, prieš jiems atsirandant.

## Pilietinio planavimo proceso apžvalga

Pilietinis planavimas gali apimti visus aprašytus etapus bei žingsnius ar tik kai kuriuos iš jų; tai priklauso nuo problemos, kurią ruošiatės spręsti, ar galimybes, kuria ketinate pasinaudoti, sudėtingumo. Čia pateikiami visi esminiai planavimo proceso etapai bei jų nauda. Visą pilietinį planavimą galime suskirstyti į šešis etapus. Kiekvienas iš šių etapų susideda iš apibrėžtų žingsnių ar užduočių, kurios turi būti atliktos.

**Pirmas etapas: pilietinio planavimo proceso inicijavimas.** Šio etapo užduotis - surasti motyvus, kurie paskatintų individą, grupę ar organizaciją, suprantančius, ką jis ar jie gali išlošti iš pilietinio planavimo proceso, imtis veiksmų. Motyvatoriai – tai neišspręstos problemos ar nepanaudotos galimybės. Problemos, paprastai, jaučiamos, o galimybės ne visada matomos. Neišspręstos problemos didėja ir gali privesti prie katastrofos, o galimybės gali išnykti taip ir nepanaudotos ar jomis gali pasinaudoti kiti. Taigi strateginio plano parengimas, pasinaudojant pilietinio planavimo procesu, yra tik galimybė.

**Antras etapas: Sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimas:** Kai kalbame apie pilietinį planavimą, tai turime omeny problemų sprendimą bendradarbiaujant vietiniu lygiu. Tai gali būti partnerystė tarp savivaldybės administracijos, nevyriausybinių organizacijų ar bendruomenės, partnerystė tarp dviejų ar daugiau savivaldybių, bendradarbiavimas su kitomis valstybinėmis institucijomis ar privačiu sektoriumi bei kitos kombinacijos ar šių mišiniai. Pirmas žingsnis, plečiant problemų sprendėjų ar galimybių naudotojų ratą – tai įtakingų figūrų analizė.

Šiame etape taip pat priimamas sprendimas ar naudotis konsultanto, kuris padėtų įgyvendinti pilietinio planavimo procesą, paslaugomis. Autoriaus nuomone, šio proceso įgyvendinimui konsultantas yra reikalingas. Šiuo konsultantu gali būti kaip pašalinis žmogus, taip pat ir vienas iš suinteresuotų išspręsti problemą ar pasinaudoti galimybe. Kai kalbama apie palankios darbo atmosferos sukūrimą su konsultantu, minimas susitarimas. Šis susitarimas neapsiriboja teisinės sutarties sudarymu, reikalingas socialinis susitarimas, kad konsultantas veiktų iš įsitikinimo.

**Trečias etapas: veiklos apimtį nustatymas.** Šiame etape priimsime sprendimą, parengsime strateginį planą ar spręsimė vieną problemą (pasinaudosime egzistuojančia galimybe). Nelygu ką pasirinksimė, žengsime skirtingus žingsnius. Jei sumanėmė parengti strateginį planą – tai pradėmė nuo prioritetų nustatymo. Jei nutarėmė spręsti problemą – tai nuo jos formulavimo. Strateginio plano paruošimo metu taip pat naudojamės problemos sprendimo ir veiksmų planavimo metodika.

#### **Ketvirtas etapas: situacijos analizė ir problemų sprendimas**

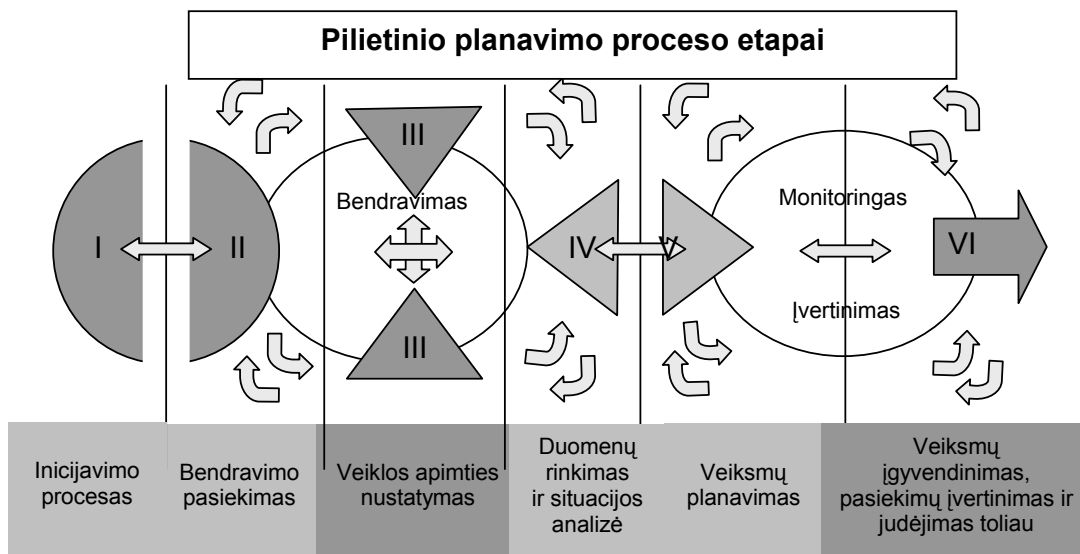
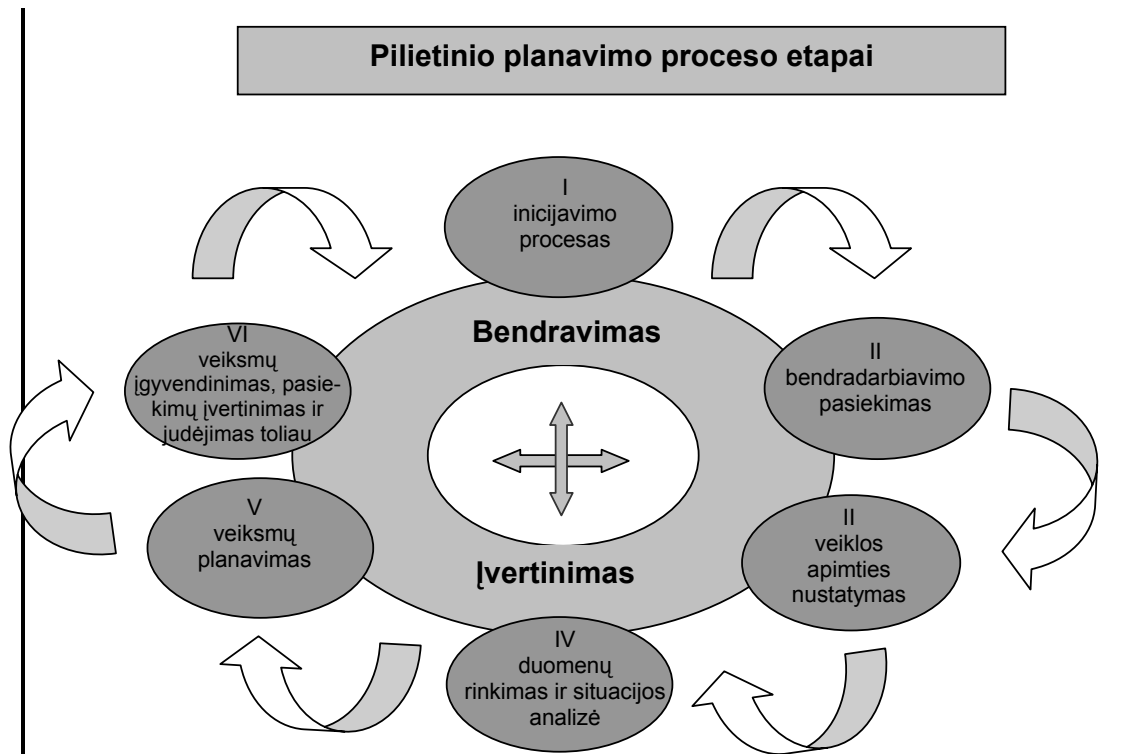
Atsižvelgiant į pasirinktos veiklos apimtį: ar bus rengiamas ilgalaikis strateginis planas, ar sprendžiama viena problema (pasinaudojama galimybe) - reikia atlikti tam tikras užduotis. Taigi teks surinkti duomenis, padaryti jų analizę, suformuluoti problemą ar galimybę, pasirinkti racionalų jos sprendimą. Tam padės toks instrumentas kaip SWOT (organizacijos stiprybės ir silpnybės, aplinkoje egzistuojančios galimybės ir pavojai) analizė.

**Penktas etapas: veiksmų planavimas.** Šiame etape dar kartą įvertinamas trajektorijos realumas, atlikus įtakojančių figūrų ir jėgų lauko analizę patikslinami tikslai. Atliktos analizės parodo, kurių veiksmų pirmiausiai reikia imtis, patikslinamas sąrašas žmonių, kuriuos reikia įtraukti į šį procesą. Tarpiniams tikslams pasiekti suplanuojamos užduotys, kas konkrečiai jas įgyvendins, kokie reikalingi resursai, įvertinamos ir galimos laiko sąnaudos. Galiausiai komanda gali norėti vertinti, kaip vyks planų įgyvendinimas, todėl reikia numatyti realizacijos monitoringą ir parengti įvertinimo metodiką.

**Šeštasis etapas: veiksmų įgyvendinimas, poveikio įvertinimas ir judėjimas toliau.** Šio etapo sėkmė paprastai priklauso nuo komandos, parengusios planą atsakomybės. Svarbu, kad planavimo komanda būtų susipažinusi su sunkumais ir problemomis, kurios gali iškilti įgyvendinimo etape. Tai yra laikas, kada dauguma tų, kurie prisidėjo rengiant planą, kaip, pavyzdžiui, savivaldybės administracijos darbuotojai ar bendruomenės atstovai, įtraukiami į jo įgyvendinimą.

#### **Keletas įvado baigiamųjų pastabų**

Pilietinis planavimas nėra linijinis procesas. Pateikiant pilietinio planavimo procesą etapais, gali pasirodyti, kad tai linijinis procesas, kad žingsnis po žingsnio, vienas paskui kitą įgyvendinami aprašyti etapai. Kaip minėjome kelionės patarimuose, nėra taip. Kiekvienas žingsnis labiau cikliškas nei linijinis, dažnai iškyla poreikis grįžti į ankstesnį etapą, žengti žingsnį atgal ar net perdaryti kurią nors fazę, o kitą kartą atsisakyti tam tikrų dalykų ir jų nedaryti, jei jie nereikalingi būtent šiam pilietinio planavimo procesui. Šio proceso žingsniai persidengia, susijungia, įsiterpia vienas į kitą. Tie, kurie pasiekė sėkmės įgyvendindami pilietinio planavimo procesą, nebijo manevruoti, jų netrikdo tai, kad reikia grįžti atgal ar perdaryti kurį nors etapą, atsisakyti veiksmų, kurie atrodo neaktualūs būtent šiam planui.



**Strateginis planas - tai galimybė.** Kitas aktualus klausimas - kaip strateginio plano parengimas susijęs su pilietiniu planavimu. Pilietinio planavimo tikslas - išspręsti vietinio lygio įvairaus pobūdžio konkrečias problemas per neilgą laiką, numatant konkrečius veiksmus, į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą įtraukiant kuo daugiau žmonių. Būtent aktyvus žmonių dalyvavimas yra sėkmės sąlyga. Tai niekaip nesumenkina strateginio plano parengimo. Strateginio plano paskirtis - norimus dalykus, viziją paversti realybe.

Atliekant trainingo poreikio analizę dviejuose skirtinguose kontinentuose, buvo prieita prie išvados, kad į pilietinį planavimą verta investuoti. Nuomonė buvo reprezentuota dviejų skirtingų atstovų: savivaldybių administracijos darbuotojų ir pilietinės visuomenės institucijų atstovų. Jie pritarė, kad būtina spręsti vietines problemas, ne tik kalbėti apie jas. Pirmiausiai jiems buvo aktualus veiksmų planavimas, ir pereinantis į kitą etapą – strateginio plano parengimas. Be abejo, abu būdai labai svarbūs ir bus aptarti kitose dalyse.

**Monitoringas ir įvertinimas.** Dažniausiai monitoringas ir įvertinimas pasidaro aktualūs pilietinio planavimo proceso pabaigoje. Mes norime pasakyti, kad šios dvi funkcijos yra kiekvieno pilietinio planavimo etapo sudedamosios dalys. Tikslas yra užtikrinti, kad planą rengiančios komandos apie monitoringą ir įvertinimą pradėtų galvoti jau prieš planavimo procesą. Pirmiausia, jie turi stebėti ir vertinti savo, kaip darbo grupės procesą, o antrą paruošti plano įgyvendinimo monitoringo ir įvertinimo mechanizmus.

**Bendravimas, dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe bei komandinis darbas.** Šie trys įgūdžiai ir elgesio modeliai buvo pateikti ankstesnėje dalyje. Jie turi tapti pilietinio planavimo kultūros dalimi, nes tokio tipo planavimas vis labiau tampa sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo resursu savivaldybėse ir bendruomenėse.

**Proceso fasilitacija.** Pateikėme prielaidą, kad pilietinio planavimo procesas bus sėkmingesnis, jei jį padės vesti fasilitatorius, žmogus iš šalies, kuris yra nešališkas ir padeda planavimo komandai veikti efektyviau ir produktyviau. Šį vaidmenį gali atlikti ir asmuo, turintis reikiamus įgūdžius, iš vienos dalyvaujančios institucijos, jei jis sugebės laikinai atsitraukti nuo savo oficialaus vaidmens ir tapti nešališkas proceso pagalbininkas. Kadangi žodis fasilitacija gali skambėti keistai ir būti nesuprastas, paaiškinsime, ką jis reiškia šioje mokomojoje medžiagoje.

**Fasilitacija** - tai procesas, vedamas žmogaus (kuris yra priimtinas visiems grupės nariams, nepriklausomas ir neutralus bei nėra įgaliotas priimti sprendimus), kurio užduotis - padėti grupei veikti efektyviau, gelbstint jai rasti geresnius sprendimo priėmimo, problemų identifikavimo ir sprendimo būdus.<sup>1</sup>

- Ar gali savivaldybės piliečių grupė įgyvendinti pilietinio planavimo procesą be išorinio pagalbininko/fasilitatoriaus? Taip. Tačiau lengviau yra su juo.
- Ar gali fasilitacijos įgūdžius įsisavinti grupės narys (arba jei ji / jis juos turi) ir atlikti fasilitatoriaus vaidmenį? Be abejo, fasilitatoriaus įgūdžiai yra išvystomi. Kai kuriais atvejais gali būti reikalingas trainingas. Jei yra grupės narys, kuris turi fasilitatoriaus įgūdžius ir nori atlikti šį vaidmenį bei grupės nariai tam neprieštarauja, tai jis / ji turi atsisakyti grupės nario vaidmens ir tapti nešališku fasilitatoriumi.

## Pagrindinės idėjos

- Pilietinis planavimas yra sudėtingas procesas. Jis yra linijinis ir nuoseklus, cikliškas ir sisteminis, nevienareikšmiškas ir prieštaringas.
- Mokyti pilietinio planavimo geriausia, kai yra geranoriškas klientas, kuris turi realų poreikį ir iš tikrųjų nori įtraukti organizaciją ar bendruomenę į pilietinio planavimo procesą.
- Strateginio plano parengimas yra tik papildoma galimybė, kai savivaldybės administracija ar visuomeninės organizacijos įsitraukia į pilietinį planavimą
- Parengtus planus dažnai įgyvendina žmonės, kurie nebuvo pilietinio planavimo komandos nariai. Planai bus sėkmingiau įgyvendinami, jei atsakingi už jo realizavimą dalyvaus planavimo procese.
- Šioje mokymo medžiagoje pilietinis planavimas pateiktas šešiais etapais. Šie etapai nėra neliečiami.
- Monitoringas, poveikio įvertinimas, atviras ir aktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra sėkmingo pilietinio planavimo proceso pagrindas. Tie dalykai labai svarbūs.
- Pilietinis planavimas yra mažiau rizikingas, kai vedamas neutralaus, nešališko rūpestingo fasilitatoriaus.
- Pilietinis planavimas – tai atradimų kelionė. Leiskitės į ją ir mokykitės.

## Nuorodos

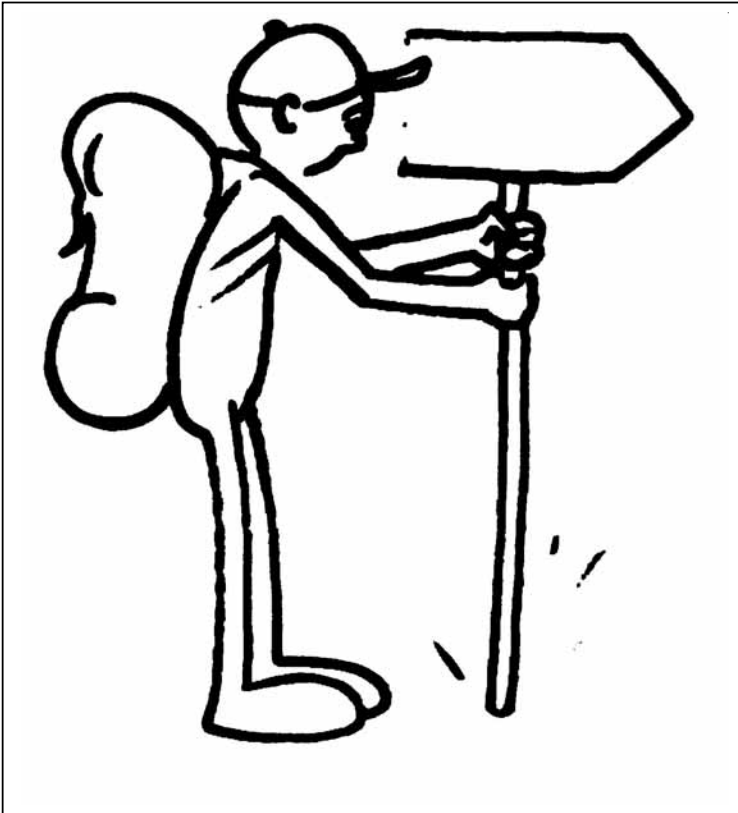
<sup>1</sup> Schwarz, Roger. “**The Skilled Facilitator**”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 4.



## 4 DALIS

# I –AS ETAPAS: INICIJAVIMO PROCESAS

Džentelmenai, mes esame apsupti neįveikiamų galimybių  
**POGO**



Pilietinio planavimo I etapas susideda iš keleto atskirų žingsnių. Pirmiausia turi atsitikti kažkas tokio kas, vieno ar keleto asmenų nuomone, yra verta kolektyvo ar gyventojų dėmesio. Tas *kažkas* gali būti:

- ilgai besitęsiantis diskomfortas, kai nepatenkintų gyventojų daugėja ir tai jau tampa nebepakenčiama, pavyzdžiui, šiukšlinos gatvės ar parkai;
- gyvenvietėje tuoj gali įvykti katastrofa: nelegaliai buvo išpiltos toksiškos medžiagos, ir jos pradeda skverbtis į gyvenvietės vandentiekį;
- atsiranda nauja ekonominio vystymosi galimybė, kuri susijusi, su naujai nutiestu plačiu keliu kuris jungia gyvenvietę su rajono prekybos centru;
- bedarbių vienišų mamų ir tėvų oficialus prašymas atidaryti vaikų darželį, mažas pajamas turintiems asmenims, kad jie turėtų kur palikti vaikus ir galėtų ieškotis darbo.

Kas tai bebūtų problema ar galimybė, bet ji motyvuos vieną ar kelis asmenis imtis veiksmų. Tai gali būti savivaldybės politikas ar administracijos darbuotojas, visuomeninės, nevyriausybinės ar bendruomenės organizacijos, religinė bendruomenė, namo bendrijos atstovas ar atstovai bei individualūs gyventojai. Suvokdami, kad problema egzistuoja ar matydami perspektyvą, pasinaudojant galimybe, jie gali įtikinti savivaldybės administracijos ar bendruomenės atstovus, kad pilietinis planavimas gali būti naudingas.

Prieš pradėdami nagrinėti technikas ir įgūdžius, reikalingus pilietinio planavimo proceso įgyvendinimui, mes norime apžvelgti kai kuriuos žmogiškus faktorius, tokius kaip motyvacija ir iniciatyva, reikalingus bendruomenės dėmesiui pritraukti. Tai gali atrodyti nereikšminga, bet yra labai daug savivaldybių ir bendruomenių, kurios "įsigijo imunitetą" ir nebekreipia dėmesio į supančias problemas ir galimybes. Dėl vienos ar kitos priežasties jos net nesiiima jokių veiksmų, net tais atvejais, kai turi pakankamai resursų. Šią visuomeninę negalią dalinai gali paaiškinti individų, kurie galėtų ką nors keisti, nesugebėjimas *suvokti aplinkos* ir *matyti perspektyvos*.

Be abejoj, yra ir kitų priežasčių. Gali būti nepasitikėjimas valdžios atstovais, kurie nelinkę palaikyti piliečių skatinamų pakeitimų. Kitais atvejais tie, kurie specialiai paskirti rūpintis progresu, sėdi praradę ryšį su realiu pasauliu, kuria planus, kuriuos neįmanoma įgyvendinti. Autorius pabandys įrodyti, kad šie trūkumai gali būti matomi kaip problemos ar galimybės, ypač kai pradedama suvokti perspektyvos, kurios atsiranda kai profesionalai, politikai ir gyventojai mokosi bendradarbiauti vienas su kitu.

Pilietinis planavimas, nesvarbu kieno jis inicijuotas - savivaldybės tarnautojų, visuomeninių organizacijų, vieno ar keleto gyventojų, - yra padarinys dviejų žmogiškų savybių: *aplinkos suvokimo* ir *perspektyvos matymo*. Šias savybes skatina egzistuojančios problemos ir galimybės. Kitaip tariant, aplinkoje egzistuojančių ar neišspręstų problemų suvokimas ir / arba perspektyvos per nepanaudotas galimybes matymas skatina pilietinio planavimo procesą. Tai yra svarbus momentas ir mes norime prie jo sustoti ilgiau.



Čia parašykite tris problemas ir tris galimybes formuluotes, kurios, jūsų nuomone, būtų aktualios jūsų savivaldybei ar bendruomenei ir kurių sprendimas ar panaudojimas galėtų būti įmanomas per pilietinio planavimo procesą.

**Problemos formuluotės**

1. ....
2. ....
3. ....

**Galimybės formuluotės**

1. ....
2. ....
3. ....

Ačiū. Vėliau jūsų paprašysime grįžti prie šių formuluočių.

**Problemos ir galimybės**

Sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas yra komandų, inicijuotų pilietinio planavimo, dvi pagrindinės užduotys.

Tarp problemų ir galimybių yra keletas esminių skirtumų. *Problemų sprendimas*, pagal savo prigimtį yra reaktyvus elgesys. Savivaldybėje ar bendruomenėje kas nors įsitikina, kad yra problema ir ima veikti. Galimybių panaudojimas reikalauja proaktyvaus elgesio, daryti tai, kas svarbu, kad neatsirastų problemų. Problemos reikalauja skubaus sprendimo, kitaip jos ne problemos. Kita vertus, ne viskas kas yra blogai yra problema, kurią reikia spręsti.

Dar keletas skirtumų tarp problemų ir galimybių:

- **Problemos** dažniausiai orientuotos į tai, kas yra ne taip (reikia sutvarkyti).
- **Galimybės**, priešingai, - į tai ko trokštama, norima, kad įvyktų.
- **Galimybės** nėra kiek ne mažiau problemiškos. Su jomis visada susijusi rizika ir neapibrėžtumas. Ar tai įmanoma? Ar tai veiks? Jei tai veiks, ar tai duos siekiamą rezultatą? Ar išlošimas padengs išlaidas? **Problemos**, priešingai, tampa vis rizikingesnės ir pavojingesnės, kai nesprenžiamos.
- **Galimybės** priklauso ateičiai ir ne visada įmanoma įvertinti su jų įgyvendinimu susijusią riziką. **Problemos** ateina iš praeities, kaip kokių nors padarytų ar nepadarytų veiksmų rezultatas. Problemos sprendimo ar

nesprendimo rezultatas yra lengviau numanomas. Dar dažniau šiandieninės problemos yra vakar priimtų sprendimų padarinys.

- **Galimybės** reikalauja toliaregiškumo, to kas galėtų būti vizijos. **Problemos** daug dažniau reikalauja atsisukti atgal ir įvertinti, kas buvo ne taip.
- Kai nagrinėjame **galimybės** klausime “O kas, jeigu?”. Kai kalbame apie problemas, užduodame klausimą “Kodėl?”.
- Kai imamės **problemos**, ieškome sprendimo, o kai **galimybės** – išlošimo.
- **Galimybės** gali būti ignoruojamos. **Problemos** dažniausiai – ne.
- Teisingai identifikuotos **problemos** laikui einant tampa **galimybėmis**. Ar kada pastebėjote, kad gyvenime sprendžiamos **problemos** tampa **galimybėmis**, kurių dėka viskas pasisuka kitaip.

## Situacijos suvokimas ir perspektyvos matymas

Anksčiau minėjome, kad *situacijos suvokimas* ir *perspektyvos matymas* - tai žmogiškosios savybės kurios leidžia pamatyti problemas ir galimybes. Kadangi tai skirtingi mąstymo būdai ir kai kurie iš mūsų viena sugeba daryti geriau nei kita, todėl norime jas aptarti. Be to, tai naudingas resursas komandai, įgyvendinančiai pilietinio planavimo procesą.

Ir *situacijos suvokimas*, ir *perspektyvos matymas* apima daug dalykų:

- **įžvalgumą** – matyti tuos dalykus, kurie kitiems nėra savaime suprantami.
- **objektyvumą** – matyti daiktus iš skirtingų pusių;
- **intuiciją** – nuojautos iš mūsų kolektyvinės patirties, kuri nėra sąmoningai suvokiama;
- **mūsų periferinio mąstymo praplėtimas** – nuima uždangas, kurios trukdo plėstis akiračiui.

Abiem šioms vadyboje svarbioms savybėms, *situacijos suvokimui* ir *perspektyvos matymui*, labai naudingi apmąstymai. Dažnai būtina pamąstyti apie problemą ar galimybę, kad suprastum ir suvoktum visą situacijos painumą ir išsišakojimus. Pamąstymai mus gali sulaikyti nuo problemų, kurios nėra problemos, sprendimų ar galimybių, kurios nevertos to, panaudojimo. Nėra jokių abejonių, kad 7 – 9 dešimtmečiais labiausiai paplitusi pilietinio planavimo strategija *Apmąstymas ir veikimas dalyvaujant žmonėms*, buvo būtent tuo ir paremta.

Nepaisant to, kad *situacijos suvokimas* ir *perspektyvos matymas* susiję su tais pačiais vingiais mūsų smegenyse, bet kaip planavimo, skirto inicijuoti pakeitimus bendruomenėje, instrumentai kokybiškai ir kiekybiškai skirtingi. Pažiūrėkime, kuo jie gali būti naudingi.

- **Situacijos suvokimas** daugiau operatyvinis, trumpalaikiams pasiekimams skirtas įgūdis. **Perspektyvos matymas** orientuojasi į ilgalaikius pasiekimus. Šias ir kitas asmenines savybes verta turėti omenyje formuojant planavimo komandą.
- **Situacijos suvokimas** orientuotas į detales. **Perspektyvos matymas** sukuria bendrą paveikslą.
- **Situacijos suvokimas** dažnai reikalauja įvertinti, kas yra blogai ir pažvelgti į reiškinių priežastis, kad būtų aišku, kas yra ne taip. **Perspektyvos matymas** paremtas toliaregiškumu, žvilgsniu už horizonto, siekiant pamatyti tai ko nėra, bet kas gali būti ateityje.
- **Situacijos suvokimas** reikalauja konversinio, viską apjungiančio mąstymo. **Perspektyvos matymas** pasiekiamas, kai mūsų mąstymas išsina iš įprastų vėžių.
- **Situacijos suvokimą** sustiprina analitiniai sugebėjimai, **perspektyvos matymą** - koncepcinis mąstymas.

Pilietinio planavimo komandai šie abu dalykai yra labai svarbūs. Sudarant komandą reikia įvertinti tai, kad kiekvienas mūsų mąsto šiek tiek skirtingai. Peter Block primena mums: *“ateitis kai kuriais atvejais yra mūsų dabartinio elgesio pasekmė”*<sup>1</sup>. Perfrazuokime tai šiek tiek kitaip: būkite atidūs formuodami pilietinio planavimo komandą. Jei ketinate būti egocentriškas, tai pristatę savo pasaulėžiūrą kolegoms, nenusitebkite (galiu užtikrinti, kad taip ir bus) kai jie pateiks keletą naujų idėjų, visiškai prieštaraujančių jūsiškėms.

Beje, autorius įsitikinęs, kad tokios savybės kaip situacijos suvokimas ir perspektyvos matymas yra išsiugdomos.

## Pilietinio planavimo galimybės

Mes ką tik minėjome, kad situacijos suvokimas yra daugiau operatyvinis, greitai pasiekiamo rezultato, problemos sprendimo įgūdis, kai perspektyvos matymas - tai toliaregiškumas, strateginis mąstymas. Mes taip pat norime šias dvi asmenines savybes susieti su problemų sprendimu ir galimybių panaudojimu, kurie skatina pradėti mąstyti, ar verta užsiimti pilietiniu planavimu. Nors autorius ir nenori kategoriškai prisirišti prie šių terminų bei jų reikšmės, tikisi, kad jie bus naudingi ir tolimesniame darbe su šia medžiaga. (Beje, jei jums nepatinka šios dichotominės kategorijos: problema/galimybė ir situacijos suvokimas/perspektyvos matymas, galite parengti savo teorinį pagrindą.)

Savivaldybės administracijos ar visuomeninės organizacijos lyderiai turi pasirūpinti planavimo komandos potencialu. Šis potencialas priklauso nuo žmonių, taip pat nuo to, koks mąstymas jiems būdingas, ar jie labiau linkę analizuoti situaciją, ar matyti perspektyvas. Komandoje turi būti ir vienu, ir antru, kad užtikrintas mąstymo skirtingumas.

Kuo plačiau savivaldybės administracija ir visuomeninės organizacijos naudoja pilietinį planavimą, tuo platesnius ir skirtingesnius visuomenės sluoksnius turi reprezentuoti komandų, sudaromų skirtingoms užduotims įgyvendinti, nariai. Pavyzdžiui, į darbo komandas gali būti kviečiami renkami ir paskirti savivaldybių pareigūnai, visuomeninių organizacijų, verslo atstovai, aktyvūs piliečiai, atstovaujantys skirtingoms gyventojų grupėms. Tokiu būdu bus galima užtikrinti realų gyventojų šiądieninės situacijos suvokimą, problemas ir norus.

Pristatysime du skirtingus pilietinio planavimo būdus, kurių metodologija ir naudojami instrumentai turi daug bendra. Pirmas yra **strateginio plano parengimas**, kuris orientuotas į ilgalaikį procesą, vizijos įgyvendinimą, kitas - **veiksmų planavimas**, kuriame svarbiausia yra konkrečios problemos sprendimas ar naujos programos paleidimas. Kai savivaldos institucijų ir visuomeninių organizacijų vadovai pradeda suprasti, ko galima pasiekti pilietiniu planavimu, jie dažnai suburia komandas, kurios tuo pačiu metu dirba skirtingomis probleminėmis kryptimis.

Jums, kaip treneriams/fasilitatoriams ar pilietinio planavimo praktikams, prieš atskiriant šiuos abu planavimo procesus, autorius nori pasakyti, kad jiems įgyvendinti, naudojama daug tų pačių instrumentų, iš kurių kiekvienas leidžia pasiekti konkrečių tikslų ir rezultatų. Prieš judant toliau autorius nori trumpai aprašyti šiuos procesus.

**Veiksmų planavimas.** Tai procesas, kurio paskirtis - pasiekti konkretų tikslą. Pilietinio planavimo procesas nėra galutinis tikslas, tai instrumentas ar mechanizmas rezultatams ar užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Vertinant iš laiko perspektyvos, veiksmų planavimas, kaip vadybos instrumentas, atrodo trumpesnis nei strateginio plano parengimas.

**Strateginis planas.** Šio plano paskirtis - nupiešti bendrą vystymosi viziją, į kurią bus orientuojamasi rengiant konkrečius veiksmų planus. Strateginiai planai nėra nuolat rengiami nauji, nes taip jie prarastų savo prasmę, tačiau jie koreguojami norint patikslinti nustatytų prioritetų atitikimą šiądieninei situacijai. Ruošti strateginį planą savivaldybėms, tinkamiausias laikas yra prieš pradėdant planuoti biudžetą, kad būtų aišku, kam pirmiausia turi būti skiriamos lėšos.

Strateginis planas yra naudingas dokumentas planuojant veiksmus. Jis tarnauja kaip gairės skirstant turimus resursus. Veiksmų planavimas yra sudedamosios strateginio plano dalys. Strateginį planą būtų galima palyginti su dëlione, o veiksmų planus - su atskiromis jos dalimis. Kiekviena dalis svarbi savaime, bet tik jas sujungę gauname visumą, taip pat yra ir su veiksmų planavimu. Kai žinome visumą, mums lengviau suprasti, kokie reikalingi veiksmų planai. Visada, kai tik įmanoma, konkretūs veiksmų planai turi būti strateginio plano dalis.

Autorius dar kartą nori priminti, kad šiuose abiejuose planavimo procesuose naudojami tie patys instrumentai. Pavyzdžiui, įtakojančių figūrų analizė, kaip ir susitarimas tarp kliento ir fasilitatoriaus, bus naudingas abiem.

Dabar jus įvažiuojate į greitkelį, kuriuo ta pačia kryptimi galima važiuoti daugiau kaip viena juosta.

Dabar apie kitą važiavimo juostą. Mes įterpiame istoriją ar scenarijų, kuriame bus atspindėti tie įvykiai ar momentai, kurie gali ištikti įgyvendinant pilietinį planavimą. Mūsų istorijoje dalyvauja merė, savivaldybės administracijos darbuotojai, vietos lyderiai, kurie siekia suprasti ir įgyvendinti pilietinio planavimo procesą.

Palygindami pilietinio planavimo procesą su atradimų kelione, šios istorijos tarpus mes pavadiname **TAS - techninės apžiūros stotelės**. Jei esate autolenktynių fanas, tai suprasite TAS svarbą. Jose apsirūpinama degalais, patikslinama kryptis ir atliekami kiti būtini darbai. Šių stotelių paskirtis - atsikvėpti nuo koncepcijų ir strategijų. Panagrinėsime, kaip merėi ir jos kolegoms sekasi jų atradimų kelionėje. Laikantis šiuolaikinių greitkelių reikalavimų, šios stotelės bus aiškiai pažymėtos ženklais.

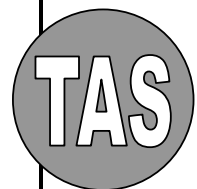
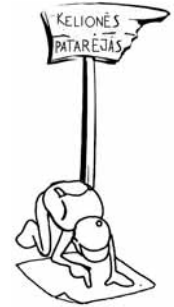
Prieš išsukdami į greitkelį pateiksime daugiau informacijos apie šias stoteles.

***Stotelėse bus pateikta istorija apie nedidelio miestelio merę, kuri neseniai sužinojo apie naują programą, galinčią padėti jai pradėti pilietinio planavimo procesą, siekiant efektyvesnio ir efektingesnio socialinio bei ekonominio miestelio vystymosi. Ji sugrįžo iš UNCHS (Jungtinių Tautų Gyvenviečių centro) konferencijos, kurioje merė sužinojo apie Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą. Šis projektas, skirtas užtikrinti stabilų vystymąsi, buvo patvirtintas 1992 metais pasauliniame suvažiavime Rio de Žaneire. Dienotvarkės 21 lokalizavimo programa akcentuoja, kad dauguma problemų ir sprendimų, lemiančių stabilų vystymąsi, tiesiogiai susiję su vietos gyventojų aktyvumu.***

*Mes paviršutiniškai aprašysime veiksmus, kurių imasi merė, kad prasidėtų jos mieste pilietinio planavimo procesas. Iš karto prieš stoteles ar po jų seks **koncepcijos ir strategijos**, susijusios su pasakojama istorija. Autorius pasilieka teisę teorinę dalį pateikti prieš stotelę ar po jos. Autorius primena, kad tolerancija nevienareikšmiškumui labai padės įsitraukus į pilietinį planavimą.*

## **Situacijos suvokimas ir perspektyvos matymas tampa sprendimu įtraukti kitus**

Pilietinio planavimo procesas prasideda nuo sprendimo įtraukti kitus. Jį stimuliuoja perspektyvos matymas ateityje ar situacijos suvokimas, kad norint išspręsti problemą ar inicijuoti naują procesą reikia ką nors daryti. Kitas žingsnis – pagalvoti, kas dar gali būti į tai įtrauktas. Sudėtinga yra ne tik galvoti apie tai, ką galima įtraukti, bet dar sudėtingiau - užtikrinti kitų dalyvavimą. Čia mes ir užsuksime į stotelę - pažiūrėti kaip merė planuoja įgyvendinti naują idėją.





*Kaip jau minėjome, Merė ką tik grįžo iš UNCHS konferencijos, kurioje sužinojo apie Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą. Ji labai nori šią programą įgyvendinti savo mieste. Tačiau tam reikia įveikti nemažai kliūčių. Pirmiausia, savivaldybės administracijos personalas nėra linkęs įtraukti gyventojus į pilietinio planavimo procesą sprendžiant problemas ar priimant sprendimus. Kadangi personalas prieštaravo gyventojų įtraukimui, merė neskaito tokių akcijų. Taip pat ji patyrė daugkartinę nesėkmę, siekdama, kad gyventojai palaikytų jos paruoštas programas. UNCHS konferencija suteikė jai daug minčių, kodėl jai nesisekė ir ką ji turi daryti, kad įtrauktų gyventojus į dalyvavimą planuojant ir įgyvendinant programas, skirtas vietinių klausimų sprendimui. Dabar ji geriau **suvokia situaciją**, kodėl jai nesisekė ir **mato perspektyvą**, ką ji gali padaryti, kad gyventojai būtų labiau įtraukti.*

*Merei reikės įsitraukimo kai kurių pareigūnų bei vieno ar dviejų deputatų, galinčių ją paremti, sutikimo bendradarbiauti. Jai taip pat reikės pradėti procesą, kuris padėtų pasiekti, kad savivaldybės gyventojai suprastų ir palaikytų tai, ką ji daro. Merė nutarė suburti neformalią grupę, kad ji padėtų nuspręsti kaip įgyvendinti Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą savivaldybėje. Į šią grupę ji pakvietė du deputatus, kurių vienas – aktyvus bendruomenės veikėjas, o kitas dažnai prieštarauja jos idėjoms, bet yra labai atviras. Taip pat didžiausios socialines paslaugas teikiančios nevyriausybinės organizacijos direktorę ir vieną labai sėkmingai veikiančios bendruomenės atstovę. Merė sukvietė juos aptarti savo idėjų.*

Vienas iš pirmųjų žingsnių pradedant pilietinio planavimo procesą - surasti keletą *įtakingų figūrų*, tai yra asmenų, kurie padėtų geriau įvertinti "realią situaciją", susijusią su jūsų idėjų įgyvendinimu, ir pagelbėtų priimant sprendimą, ką toliau daryti. Įtakingų figūrų identifikavimas ir atranka gali pasikartoti ne kartą pilietinio planavimo procese. Laikas nuo laiko mes grįšime prie šio žingsnio, mokydami sėkmingai planuoti ir įgyvendinti procesą, kuriame dalyvauja įvairūs savivaldybės tarnautojai ar bendruomenės atstovai. Galutinis įtakojančių figūrų sąrašas gali išeiti gana ilgas, nelygu svarstomos problemos ar galimybės sudėtingumas ir mastas.

Prieš einant toliau norime paaiškinti, ką turime omeny, kai sakome "įtakingos figūros". Tai yra asmenys, kurie gali prieštarauti dėl veiksmų, resursų panaudojimo ar pilietinio planavimo parengtų pasiūlymų, arba tie, kam yra naudingi planavimo rezultatai, arba tie, kurie yra įtakingi, bet dar neturi savo nuomonės. Taigi įtakingų figūrų sąrašą gali patekti labai daug skirtingų žmonių ir visus juos skirstome į tris kategorijas: pirma – tie, kurie prieštaraus, antra – tie, kurie parems, trečia – tie, kurie neapsisprendė, bet yra svarbūs šiam procesui.

Kiekviename planavime, ar tai būtų strateginio plano, ar konkrečios paslaugos gyventojams suteikimo plano parengimas, be įtakojančių figūrų analizės sunku tikėtis sėkmės. Ir tikriausiai dauguma, kurie rašo apie planavimo procesus sutiks su šios analizės svarba. Gali skirtis nebent laikas - kuriame etape rekomenduojama daryti įtakingų figūrų analizę. Šios mokymo medžiagos autorius rekomenduoja šia analizę daryti ne vieną sykį, ją vis atnaujinti planavimo proceso metu. Asmenys iš įtakingų figūrų sąrašo, kurie padėjo meriui priimti sprendimą, ar pradėti planavimo procesą, gali būti ir įtraukti į jo įgyvendinimą, ir ne. Jūs galite numanyti, kad pilietinio planavimo procesui įsibėgėjus ir kai pradės aiškės

konkretūs planuojami pakeitimai, įtakojančių figūrų sąrašo sudėtis keisis. Jūs pamatysite, kad įtakojančios figūros yra skirtingos - vienos yra kritiškai svarbios, o kitos - tik naudingos. Bet prie tų skirtumų grįšime vėliau.

**Keletą puslapių prieš tai prašėme jūsų suformuluoti tris problemas ir tris galimybes. Peržiūrėkite jas ir pasirinkite iš dviejų sąrašų po vieną, su kuriomis dirbsite šiame pratime. Užrašykite įtakojančias figūras, žmones, kuriuos, jūsų nuomone, reikia įtraukti, kad identifikuota problema būtų išspręsta ar būtų galima pasinaudoti matoma galimybe. Užrašykite šiuos asmenis prioritetų tvarka: 1 = pats svarbiausias, 2 = kitas pagal svarbumą ir t.t.**

L a i k a s  
apmąstymui

### **Problemos formuluotė**

.....

.....

.....

Potencialios įtakojančios figūros

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

### **Galimybės formuluotė**

.....

.....

.....

Potencialios įtakojančios figūros

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

## **Pagrindinės idėjos**

- Problemos ir galimybės yra pilietinio planavimo proceso priežastis.
- *Problemos* atsiskleidžia per *situacijos suvokimą*: aplinkoje yra kažkas ne taip, ką reikia pakeisti ar sutvarkyti, nes tai kelia diskomfortą.
- *Galimybės* sukuria viziją: ką galima turėti ateityje, jei dabar suplanuotum veiksmus, kurie leis tai, ko trokštama, padaryti realybe.
- Problemas, klausimus, kurie reikalauja greito atsako, geriausia spręsti pasinaudojant pilietiniu planavimu, kuris orientuotas į konkrečius veiksmus ir tai vadiname *veiksmų planavimu*.

- Galimybės, kurios susijusios su perspektyvos matymu ir ilgalaikių problemų sprendimu, dažniau reikalauja strateginio plano.
- Kai suvokiama situacija ar matoma perspektyva, tie, kurie nori įgyvendinti pakeitimus, siekia įtraukti ir kitus. (Tie, kurie palaiko pilietinio planavimo idėjas ir principus, retai veikia po vieną.)
- Pirmiausia reikia paklausti: “Kas dar būtų įtakingas sprendžiant šią problemą, kas norėtų, kad ji būtų pradėta spręsti, ar kam įdomi ši galimybė?”
- Šios įtakingos figūros - tai asmenys, kuriems nenaudingas situacijos pasikeitimas, kurie išloš jei bus imtasi veiksmų ar kuriems svarbu šių pakeitimų įgyvendinimas, bet jie dar neapsisprendė.
- Įtakingų figūrų ignoravimas gali sužlugdyti patį geriausią planą.

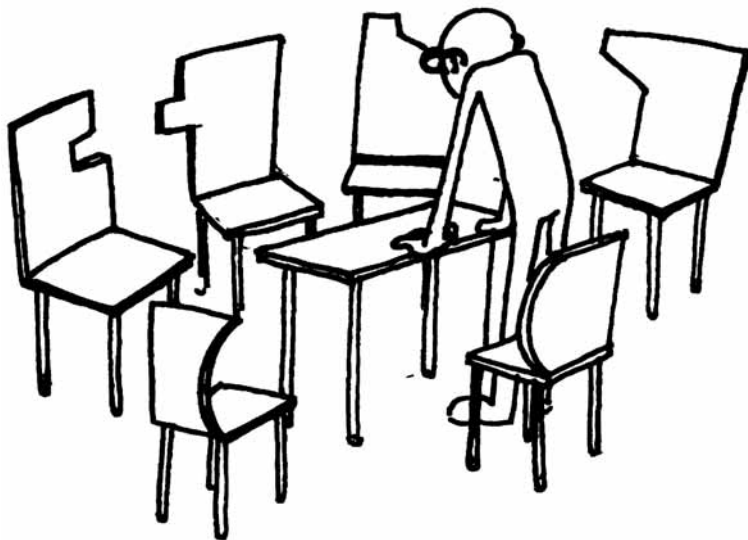
## Nuorodos

<sup>1</sup> Petre Blok, “**Flawless Consulting**”, San Diego, CA.: University Associates, 1981, p. 13



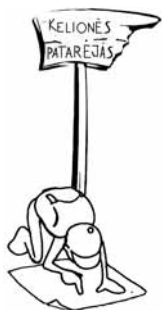
## II – AS ETAPAS: BENDRADARBIAVIMO PASIEKIMAS

Pradžia yra svarbiausia darbo dalis.  
**PLATO, RESPUBLIKA**



Pirmas etapas atvėrė duris, taigi pilietinis planavimas gali prasidėti. Situacija suvokiama, kad savivaldybėje ar bendruomenėje galima išlošti iš pilietinio planavimo jei kažką daryti. Ar kažkas mato galimybę ir turi viziją kaip ją įgyvendinti. Kai kažkas galvoja apie galimybes, suvokia, kad jų realizavimui reikia pritraukti kitų žmonių. Merė, mūsų istorijoje, pateikiamoje TAS, suvokė šį poreikį įtraukti kitus, ji sukviatė žmones ir nori sukurti iniciatyvinę planavimo grupę.

Prieš tai kaip užsukti į **TAS**, kad stebėti jos sekančius žingsnius, norime trupai pristatyti antrą etapą: Sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimas. Pirmiausia, mes laikomės prielaidos, kad pilietinio planavimo procese naudojamos išorinio fasilitatoriaus paslaugomis. Kai sakome išorinis fasilitatorius, tai turima omenyje profesionalų trenerį – konsultantą sugebantį paskatinti procesą arba žmogų iš vienos bendradarbiaujančios institucijos, kuris turi fasilitacijos įgūdžių ir patirties padedant tokioms darbo grupėms. Antruju atveju tikimasi, kad šis asmuo užims neutralią poziciją ir padės planavimo grupei įveikti planavimo etapus.



---

Kai skiriame dėmesį fasilitatoriaus vaidmeniui ir aprašome įgūdžius bei etapus siekiant sukurti sėkmingą bendradarbiavimą, norime, kad **jus tai vertintume, kaip vadybinius įgūdžius, kurie gali būti naudingi ir kituose situacijose.**

---

Šis etapas, kurį mes pavadiname sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimas, kitų gali būti pavadintas sutarties sudarymas ar socialine sutartimi. Socialinė sutartis tai išplėstas susitarimas apie tai kaip individai ar grupės dirbs kartu ir kuo jie tikisi vieni iš kitų. Tai gali apimti kaip besitariančių šalių norus ir poreikius, taip ir taisykles dirbant kartu, vertybes, kurias reikia pripažinti, resursų naudojimas ir kitus klausimus, kurie svarbūs santykiams dirbant kartu.

Mes sugrįšime į **TAS**, pažiūrėti kaip sekasi merei ir jos naujai komandai pereiti “socialinės sutarties” etapą tariantis dėl veikimo kartu siekiant pradėti pilietinį planavimą. Jie taip pat susidūrė su sunkumais sprendžiant dilemą koki planavimo būdą pasirinkti. Merė, pokalbio su savo naujais partneriais metu, suvokė, kad ji norėtų užsiimti kažkuo, kas vadinama “strateginio plano paruošimas”. Tuo pačiu metu jos naujoje komandoje esanti aktyvi bendruomenės veikėja darbuotoja suinteresuota greitu problemos sprendimu jos rajone.

## Pirmas žingsnis: sprendimas ieškoti pagalbos

---

*Merė su iniciatyvinės planavimo grupės pagalba priėmė kai kuriuos esminius sprendimus ką daryti. Iniciatyvinė planavimo grupė išgirdusi apie Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą suvokė, kad yra uždegti merės entuziazmo ją įgyvendinti savo mieste. Ir to vis labiau norėjo. Jie prisiminė apie administracijos darbuotojų nenorą bendradarbiauti su gyventojais ir asmenines merės nesėkmes bandant įtraukti į jos paruoštas programas. Visiems tapo aišku, kad bet koks planas įgyvendinti Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą reikalaus gyventojų įnašo. Reikia pripažinti, kad mieta istorijoje tokia patirtis, švelniai tariant, buvo maža. Grupė, įskaitant ir merę, nusprendė, kad bus per daug rizikinga pradėti tokį platų planavimo procesą kaip Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą šiuo metu.*

---

TAS

Jau einant pasitarimui į pabaigą, didžiausios NVO direktorė ir bendruomenės veikėja kalbėjo vos ne unisonu. NVO direktorė papasakojo apie neseną savo organizacijos patirtį rengiant jų organizacijos strateginį planą. Jos akys švytėjo kalbant apie įgytą patirtį ir pasiektus rezultatus. Ji pasakė: “Pirmą kartą mūsų organizacijos istorijoje, mes turime prioritetus, tikslus ir jų pasiekimo strategijas. Man, atrodo, merė, jūs galėtumėte padaryti tą patį, kaip pasiruošimo žingsnį prieš įgyvendinant Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą”.

“Tai skamba išdidžiai” atsakė bendruomenės atstovė su vos girdimu sarkazmu, “bet ar jums neatrodo, kad reikėtų įgyti bent kokios nors patirties dirbant su gyventojais prieš tai kaip imtis grandiozinių Jungtinių Tautų schemų”. Vėliau ji paklausė grupės, ar nebūtų prasmingiau įgyti patirties imantis įgyvendinti nedidelį pilietinio planavimo projektą.

Ji dėstė toliau. Keletas gyventojų šeimų, priklausančių skirtingai etninei grupei atsikėlė į tuščius namus jos kaimynystėje. Kiekvienas jaudinasi dėl socialinių ir ekonominių padarinių, nekalbant apie tai kaip bus sugadinta aplinka. Ji pridėjo, kad visuomeninė organizacija, padedanti vienišoms motinoms, prarado viltį ir nežino kaip spręsti šią situaciją. Ar merė ir kiti norėtų padėti?

Merė akivaizdžiai buvo sujaudinta moters prašymo, bet taip pat sužavėta galimybės parengti strateginį planą miestui. Nežinodama, ką daryti su šias paskutinių minučių pasiūlymais, ji paprašė grupę užsilaikyti. Ji buvo pasiryžusi duoti nurodymus personalui, kad padėtų moterims kaip nors susitvarkyti su kaimynais, bet atsiminė, kad jai tikriausiai reikės jų pagalbos. Taip pat ji norėjo daugiau sužinoti apie NVO vadovės pasiūlyta “strateginio plano parengimą”.

Po ilgos diskusijos grupė nusprendė, kad šie du bandymai neprieštarauja vienas kitam. Greičiau jie papildė vienas kitą. Vieno rajono klausimas turi išspręsti rengiant viso miesto vystymo planą, kuriame bus įvertintos visų gyventojų socialinio ir ekonominio vystymosi problemos. Tuo pačiu rengiant strateginį planą, miesto dalies problema gali būti panaudota kaip pilotinis projektas, kuris demonstruotų kaip ilgalaikės strategijos dalis tampa realybe. Merė su greitai suformuota patarėjų grupe susitarė, kad jai reikės dviejų planavimo grupių. Viena, kurioje būtų žmonės ir pagrindinių organizacijų atstovai atstovaujantys visą miestą ir kita, kurioje dalyvautų žmonės susiję su laukiančia sprendimo rajono problema. Abiem atvejais, jai reikės užtikrinti administracijos darbuotojų įtraukimą. Ji jaudinosi dėl miestiečių įnašo rengiant planus ir potencialo sprendimams, kurie gali pareikalauti miesto resursų, įgyvendinti.

Susitikimui antrą kartą artėjant prie pabaigos prabilo komunalinių paslaugų skyriaus viršininkas. Jis pasakė, kad šioms planavimo grupėms būtų reikalingas pagalbininkas, kuris sugebėtų padėti grupėms priimti sprendimus ir spręsti problemas, kad šios neužstrigtų darbo metu. Grupė aptarė galimybę pasinaudoti savivaldybės administracijos darbuotojų paslaugomis, pavyzdžiui miesto planavimo skyriaus viršininką pakviesti kaip fasilitatorių darbo grupėms. Tačiau merė jautė, kad čia geriau būtų pakviesti ką nors iš šalies. Ją taip pat jaudino, kad administracijos personalas gali būti

perkrautas darbu.

Merė padarė pastabą dėl dviejų svarbių dalykų, susijusių su žmogumi, kuris užimtų fasilitatoriaus vaidmenį planavimo procese. Pirmas, kad daugumai savivaldybės administracijos darbuotojų būtų sunku išlaikyti neutralumą tokiame planavimo procese ir todėl jie nebūtų geri fasilitatoriai. Priedo, jie gali būti svarbios įtakojančios figūros šiame procese ir reikia palikti galimybę, juos įtraukti į procesą.

Prieš išsiskiriant grupė aptarė kriterijus, kurie svarbūs renkant fasilitatorių. Kandidatas turi:

- Turėti gerą reputaciją ir būti nešališkas dirbant su įtakingomis figūromis;
- Suprasti kaip funkcionuoja multietninės bendruomenės ir kas įtakoja šį procesą;
- Turėti darbo patirties dirbant su grupėmis, atstovaujančiomis skirtingus interesus;
- Turėti žinių ir įgūdžių, kurie padėtų grupei priimti sprendimus, aktyvizuotų jų kaip komandos potencialą.

Po iniciatyvinės grupės susitikimo merė su savo darbuotojais identifikavo tris potencialius fasilitorius. Personalo skyriaus vadovas peržvelgė jų gyvenimo aprašymus, rekomendacijas ir pabendravo su jų klientais. Merė paprašė, kad vadovas atrinktų fasilitorių, turintį didžiausią patirtį ir geriausią reputaciją dirbant su bendruomenės komandomis ir pakviestų jį pokalbiui su ja...

Sprendimas dirbti su nešališku specialistu yra svarbus, nes daro įtaką keletui bendradarbiavimo lygių. Tai gali įveikti įvairius pasipriešinimus organizacijoje, kuri jį nusamdė dirbti, nes keičia sprendimo priėmimo procesą. Nešališko specialisto pritraukimas įtakoja kaip dirbs tie, kurie įtraukti į pilietinio planavimo grupę kaip komanda. Šie "išoriniai" atstovai gali būti vadinami labai įvairiai: fasilitatoriai, konsultantai ar kartais, net interventais. Kadangi, mes juos vadiname fasilitoriais, autorius paaiškina, kaip suvokia šių pavadinimų skirtumus.

### **Konsultantas**

Peter Block, knygos "*Flawless Consulting*" autorius, sako:

***Konsultantas - tai asmuo, kurio pozicija užtikrina tam tikrą įtaką asmenims, grupėms ar organizacijoms, bet kuris neturi tiesioginės galios įgyvendinti pakeitimus ar programas. Vadovas - tai tas, kuris tiesiogiai atsako už veiksmus ir rezultatus.***<sup>1</sup>

P. Block akcentuoja, kad konsultantas, prisiėmęs atsakomybę už priimtus sprendimus - pradeda veikti kaip vadovas (ir, Block'o supratimu, jis jau nebe konsultantas). Be abejo, yra daug skirtingų tipų *konsultantų*. Dauguma jų ateina į organizacijas ar bendruomenes duoti patarimų, nes yra tam tikros srities ekspertai.

Tokių vadinamų turinio konsultantų vaidmuo, siekiai, darbo stilius labai skiriasi, nuo vadinamųjų procesų konsultantų, t.y. tų, kurie stengiasi padėti organizacijos ar bendruomenės atstovams priimti geresnius sprendimus, remiantis jiems prieinamais resursais ir situacijos suvokimu. Kitas esminis skirtumas tarp šių dviejų konsultantų tipų, tai kas yra problemos / galimybės ir sprendimo "savininkas". Išoriniai konsultantai, dažnai būna šeiminkais iki tol, kol sėda į traukinį ar lėktuvą ir išvyksta iš miesto. Ir dažnai geras konsultanto patarimas tiesiog numarinamas.

### **Fasilitatorius**

Fasilitatoriaus vaidmuo *visada* apibūdinamas skirtingai nuo eksperto konsultanto, jo supratimas yra arčiau proceso konsultanto, ypač kai jo vaidmenį Block papildė, kad šiame procese svarbu kaip klientas suvokia situaciją. Tuo pačiu yra ir skirtumų tarp konsultanto, kurį pateikia P. Block, ir fasilitatoriaus apibrėžimo.

Roger Schwarz išsamiai darbe apie fasilitaciją, fasilitatoriaus vaidmenį apibūdina taip:

***Tai asmuo, priimtinas visiems grupės nariams, objektyviai neutralus, nėra įgaliojtas priimti sprendimus, siekiantis padėti grupei patobulinti problemų identifikavimo, išsprendimo bei sprendimo priėmimo būdus, kad jos efektyvumas išaugtų.***

Skirtumas reikia pripažinti, nedidelis, bet vertas trumpo aptarimo. Block savo pateiktame apibrėžime pripažįsta, jog konsultantas turi tam tikrą įtaką kliento priimamam sprendimui. R. Schwarz savo apibrėžime fasilitatoriaus vaidmenį apriboja tik santykiais su grupe ir sako, kad šis neturi galios priimti sprendimus. Tai yra labai nedideli skirtumai ir neverta dėl jų ginčytis, nes pagrindiniai veikimo principai ir įgūdžiai, reikalingi specialistui, labai artimi.

### **Interventas**

Koks yra intervento vaidmuo? Šį terminą galite aptikti knygoje apie konsultaciją ir fasilitaciją, bet dažniausiai, jis bus naudojamas aprašant tam tikrą konkretų procesą. P. Block ir R. Schwarz naudoja išvestinį terminą aprašyti kaip jie suvokia pagalbą priimant sprendimus ir sprendžiant problemas. R. Schwarz sako: "Intervencija reiškia" įeiti į veikiančią sistemą, turint tikslą padėti tiems, kurie yra šioje sistemoje". Tai reiškia, kad sistema ar grupė yra sukomplektuota ir funkcionuoja autonomiškai, bet šiuo momentu priklauso nuo trumpalaikės fasilitatoriaus pagalbos. Šis įsitikinęs, kad intervencijoje fasilitatorius yra atsakingas už tai, kad būtų sukurtas sistemos potencialas ir turi padėti sistemai veikti be išorinės pagalbos. Kitais žodžiais tariant, fasilitatorius padaro įtaką situacijai ir tampa nebereikalingas, nes sistema funkcionuoja savarankiškai.

P. Block akcentuoja, kad intervencijos yra konsultavimo veiklos tikslas arba produktas. Jie gali būti dviejų tipų: (1) pakeičiamas organizacijos, grupės ar individų veikos būdas (pakeičiant struktūrą, procedūras ar politiką); (2) klientas išmoka ar sužino kaip kitaip veikti konsultanto intervencijos dėka.<sup>3</sup>

## Klientai

P. Block ir R. Schwarz bei kiti, kurie rašo apie šiuos dalykus, vartoja terminą „klientas“. Autorius taip pat vartoja šį terminą, nes jis padeda geriau suvokti konsultanto ir fasilitatoriaus, kaip padėjėjų vaidmenį, santykiuose su tais, kurie įgyvendina pilietinio planavimo procesą.

P. Block klientą apibūdina kaip asmenį, kurį nori paveikti konsultantas tiesiogiai jam nevadovaudamas.<sup>3</sup> R. Schwarz tai pateikia šiek tiek sudėtingiau. Jis išskiria keturis skirtingus klientų tipus. Trumpai apžvelkime šiuos skirtumus. Pirmas – tai *kontaktinis klientas*, asmuo, kuris inicijuoja pirmą susitikimą su fasilitatoriumi. Tai gali būti mero sekretorė ar pagalbininkas. Fasilitatorius iš jo gali gauti kai kurios naudingos informacijos prieš rimtą susitikimą. Pavyzdžiui, koks individas ar grupė siekia pagalbos, kam jiems to reikia, ar šis žmogus, kuris pakvietė, yra grupės narys, kaip ilgai šie žmonės dirba drauge. Fasilitatoriui svarbi visa informacija, kuri gaunama susitikimo metu, nes vėliau tai leis geriau suprasti, ką galvoja ir ko nori klientas.

R. Schwarz taip pat kalba apie *tarpinį ir pagrindinį* klientą. Tarpinis klientas pradeda dalyvauti pirminiuose susitarimo etapuose. Knygoje aprašomu atveju, situacija gali susiklostyti taip, kad merė bus tarpinis klientas. Pagrindinis klientas, pagal R. Schwarz'ą, yra individas ar grupė, kuri prisiima atsakomybę už *problema* ar *galimybę*.

Ketvirtas klientas, kurį minį R. Schwarz, yra *galutinis* klientas. Tai įtakingos figūros, kurių interesai turi būti įvertinti, net jei jie ir neturi tiesioginio ryšio su konsultantu, tai gali būti visuomenė ar gyventojai.

---

*Merė pokalbio metu gali pasakyti ką nors panašaus, kas leis nustatyti, kas yra realus pagrindinis klientas:*

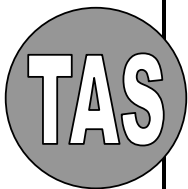
*“Jei mes susitarsime, kad naudojamės jūsų paslaugomis, jums teks dirbti su įvairiapuse žmonių grupe, tai bus savivaldybės pareigūnai ir gyventojai. Jūsų pagrindinė užduotis bus padėti šiai grupei. Net jei planavimo grupėje dalyvaus mano personalas, jis turi būti vertinamas taip, kaip ir visi kiti nariai.”*

---

Kad geriau suprastume šiuos sudėtingus apibrėžimus, atsižvelkime į šios knygos autorių patarimus, ką laikyti klientais, kai kalbama apie *į klientą orientuotą konsultavimą*. Jie sako: nevertinkite savo klientų per siaurai. Jie pataria užduoti sau tris klausimus:

- **Kas žino** apie problemą ar turi daugiausiai informacijos, leidžiančios identifikuoti problemą ar galimą galimybę?
- **Kam svarbus** problemos sprendimas ar galimybės panaudojimas?
- **Kas gali** padėti išspęsti šią problemą ar panaudoti šią galimybę?

Klientų sąrašas nėra baigtas, jei jame nėra visų, kurie susiję su atsakymais į šiuos klausimus: kas žino? kam tai svarbu? kas gali?



**Grįžkime prie problemos / galimybės apibrėžimo, kuri naudojomės įtakingų figūrų identifikavimui. Jei jus pakviestų asmenys, kurie būtų pirminis klientas, kaip kitą dieną sakant, tas, kuris norėtų, kad jūs dirbtumėte šioje situacijoje? Ir koks būtų šioje situacijoje pagrindinis klientas, tai yra tas, kuris prisiimtų atsakomybę už pakeitimų įgyvendinimą?**



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

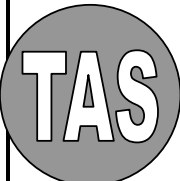
.....

.....

.....

### **Antras žingsnis: pirminis fasilitatoriaus ir kliento susitikimas**

*Atsimenate, merė pasirinko potencialų fasilitatorių ir pakvietė jį į susitikimą. Į šį susitikimą ji taip pat pakvietė NVO direktorę bei visuomeninę veikėją, kurios abi dalyvavo pirmajame susitikime. Merė taip pat paklausė, ar NVO direktorė sutiktų būti strateginio plano parengimo proceso vadovė, kadangi ji neseniai paruošė tokį planą savo NVO. Merė taip pat pakvietė socialinių paslaugų komiteto pirmininkę vadovauti rajono problemos sprendimo planavimo procesui. Merė rūpinosi, kaip pasiekti tarybos deputatų pritarimą ir kaip juos labiau pritraukti ir paskatinti tiesiogiai dalyvauti abiejuose planavimo procesuose.*



*Merės sprendimas dėl strateginio plano vadovės paskyrimo buvo nulemtas dviejų priežasčių. Pirmą, ji norėjo, kad gyventojai ir jos personalas sužinotų apie jos rimtus ketinimus į planavimo procesą įtraukti ne tik savivaldybės pareigūnus ir kitas visuomenines organizacijas, bet ir gyventojus. Antra priežastis buvo ne mažiau svarbi. NVO direktorė turinti dorą ir sąžiningą žmogaus reputaciją, mokėjo dirbti su grupe ir turėjo darbo su išoriniu fasilitatoriumi patirties. Merė taip pat išvengė galimą konfliktą tarp grupės vadovės ir fasilitatoriaus, jei bent vienas iš jų būtų buvęs vadovu, o ne pagalbininku.*

*Kodėl merė rajono problemos sprendimo darbo grupės vadove paskyrė būtent socialinio komiteto pirmininkę, jau buvo paminėta: merė siekė įtraukti deputatus aktyviai dalyvauti planavimo procese. Priedo, ji buvo žinoma, kaip atviros mąstymo ir turinti gerus darbo mažose grupėse įgūdžius.*

*Dviejų valandų trukmės pasitarime, kuriame dalyvavo merė, dvi grupių*

vadovės ir fasilitatorius, priėmė tokį pat sprendimą, kokį priėmė ir iniciatyvinė grupė – pradėti abu planavimo procesus. Merė, strateginio plano paruošimui suteikė prioritetą, nes jis turėjo padėti pagrindą ilgalaikiam miesto vystymosi planavimui ir priartinti prie Dienotvarkės 21 lokalizavimo.

Ji taip pat suprato, kad Dienotvarkės 21 lokalizavimo programos įgyvendinimui labai svarbus sėkmingas rajono problemos sprendimas. Ji jautė pavojų, kad du planavimo procesai, vykdomi tuo pačiu metu, gali būti nelabai pastebimi.

Kai kurie komandos nariai buvo šiek tiek nustebinti merės užmoju pradėti abu planavimo procesus, jie prisiminė savivaldybės personalo nenorą įtraukti gyventojus į tokių sprendimų priėmimą. Merė paaiškino, kad ji daug kalbėjo su administracijos darbuotojais ir bendruomenės lyderiais apie būtinumą nusistatyti miesto ilgalaikio vystymo prioritetus. Ji pasisuko į visuomeninę aktyvistę, užsiimančią rajono klausimu, bei NVO direktorę ir tarė:

“Su visa pagarba noriu jums padėkoti, kad atvėrėte akis. Jūsų dalyvavimas ir entuziazmas sprendžiant etnines problemas bendruomenėje padėjo man suprasti keletą dalykų, kurie kėlė nerimą, kol ėjau merės pareigas. Išrinkti deputatai, savivaldybės administracijos darbuotojai ir aš, buvome pradėję tikėti, kad tik mes vieni atsakome už tai kas vyksta mieste. Turiu atvirai pripažinti, šis ribotas mąstymas neleido įtraukti kitų. Dabar aš suvokiū, kad šis priešiškus iš baimės prarasti kontrolę. Ir kuo daugiau mes kalbame apie šias problemas tarybos ir administracijos susirinkimuose, tuo aiškiau suvokiame, kad mes vieni, jokių esminių pakeitimų mieste, nepadarysime. Bendravimas su jumis abiem, man leido suvokti, kiek daug potencialių resursų mes turime savo bendruomenėje”.

Paskui merė paprašė fasilitatoriaus išsakyti savo nuomonę apie abiejų procesų įgyvendinimą kartu, ar nebus sunkumų dėl sutapimų, persidengimų ar laiko. Ji paprašė jo imtis abiejų procesų ir jis sutiko, bet merė norėjo, kad ir visi kiti iniciatyvinės grupės nariai išgirstų fasilitatoriaus nuomonę. Jis dar kartą patvirtino, kad nemato jokio kliūčių pradėti du skirtingus planavimo procesus, bet išvelgia galimybių juos sujungiant. Ėmėsi spręsti vieno rajono problemą, jie paruoš modelį, tiem, kurie rengs strateginį planą. Antra, pradėjus nuo strateginio plano paruošimą ir vėliau sprendžiant rajono problemą, bus galima pasinaudoti galimybėmis, atsirandančiomis suformulavus ilgalaikius miesto vystymo prioritetus.

Merė išreiškė susirūpinimą, kad kaimynystės problemos sprendimo atidėjimas, gali sukelti konfliktą. Kita vertus, ji norėjo kuo greičiau pradėti strateginio plano ruošimą. Fasilitatorius pasisiūlė, padėti meri ir NVO direktorei parengti strateginio plano paruošimo seminarą. Jis pasakė, kad neseniai tos pačios apskrities miestui padėjo rengti strateginį planą ir merė galinti susitikti su šio miesto meru ir pasikalbėti apie pasiektus rezultatus.

Dėl rajono klausimo, fasilitatorius pasisiūlė, tiesiogiai dirbti su deputate, kuri buvo paprašyta vesti darbo grupės susitikimus, kadangi ji esanti pagrindinis klientas. Jis taip pat pažadėjo nuolat informuoti merę apie pasiekimus rajono problemos sprendimo projekte.



*Kad tai galėtų daryti, jis pasakė, kad jam iš administracijos reikės tokios pagalbos:*

*(1) duomenų ir informacijos, padedančių sprendžiant rajono klausimą, kurią turi administracijos personalas ir*

*(2) merės ir jos darbuotojų pagalbos įtraukiant įtakingas figūras ir palaikymo bei paramos, kuri gali būti reikalinga įgyvendinant planavimo rezultatus.*

*Prieš baigiant pasitarimą merė paprašė fasilitatoriaus ir strateginio plano parengimo grupės vadovės paskirti susitikimą. Dienotvarkės 21 lokalizavimo programa atrodė vis labiau įgyvendinama tikėtina. Tai jos galimybė būti išrinkai kitai kadencijai.*

### **Keletas minčių pirmam susitikimui**

Designed Learning (DL) – organizacija ruošianti vidinius konsultantus - tai darbuotojų apmokymas, kad šie galėtų padėti savo kolegoms, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo ir produktyvumo, - aprašė pirmo susitikimo esminius momentus. Čia pateikti tarp konsultanto / fasilitatoriaus ir kliento pirmo susitikimo esminiai elementai:

- **Asmeninis susipažinimas.** Tai pirmas fasilitatoriaus ir kliento prisistatymas. Čia svarbiausia užmegzti kontaktą ir pasakyti kaip jaučiatės turėdami galimybę susitikti su nauju klientu. Tai geras laikas sužinoti, kodėl jūsų klientas nutarė susitikti.
- **Bendravimas ir situacijos supratimas.** Šiame etape suteikiama galimybė suprasti, kaip situaciją mato klientas, ir savo supratimą jam pateikti. Dabar ne laikas pradėti teikti rekomendacijas, kaip įgyvendinti pilietinį planavimą. Galimi tokie klausimai: kas paskatino jus imtis inicijuoti šį procesą bendruomenėje? Kas, jūsų nuomone, turi būti įtrauktas? Kaip jaučiasi savivaldybės personalas, kai dirbama su gyventojais tokiu būdu?
- **Kliento norai ir pasiūlymai.** Šiame pokalbio etape jus siekiate sužinoti, ko klientas nori iš pasiūlyto planavimo proceso ir iš jūsų, kaip konsultanto ar fasilitatoriaus asmeniškai šiame procese. Tai galimybė klientui išreikšti savo lūkesčius. Jūs galite jam padėti klausimais, tokiais kaip: Ko jūs tikėtės pasiekti įgyvendinant šį planavimo procesą? Kaip jūs įsivaizduojate mūsų darbą drauge? Kokį vaidmenį norėtumėte atlikti planavimo procese? Kaip atrodytų sėkmė?
- **Fasilitatoriaus norai ir poreikiai.** Prieš susitariant fasilitatorius turi išsakyti savo lūkesčius ir ko jam reikės iš kliento, kad darbas su planavimo grupe būtų sėkmingas bei parodo klientui kokį vaidmenį jis atliks. Klientas gali tikėtis, kad fasilitatorius atliks eksperto vaidmenį, užrašys savo idėjas apie miesto ateitį ir, pavyzdžiui, atiduos planavimo grupei, kad ši pateiktų svarstyti miesto tarybai. Siekdamas išvengti tokių nesusipratimų, fasilitatorius gali pasakyti: mano vaidmuo bus padėti planavimo komandai išanalizuoti situaciją ir padėti ieškant sprendimo. Aš noriu jūsų paramos

dirbant su planavimo komanda. Man reikės bendrauti su jūsų planavimo skyriaus darbuotojais ir priėti prie duomenų bazės. Man taip pat reikės tiesiogiai dirbti su planavimo komanda, kad padėčiau jiems paruošti variantus.” Šis pokalbio etapas dažniausiai pats sudėtingiausias, bet svarbu elgtis užtikrintai, apie savo norus ir poreikius kalbėti tvirtai.

DL rekomenduoja prieš susitarimą dar kartą aptarti pagrindinius klausimus ir pažymėti visus neišspręstus klausimus, dėl kurių reikia susitarti.

Klientas gali slėpti susirūpinimą ir baimę prarasti situacijos valdymą, kai jūs pradėsite su kitais dirbti planavimo procese. Prieš judant toliau jums reikia išsklaidyti kliento nuogaštavimus ir pasiekti jo pritarimą iš įsitikinimo, kad taip geriausia daryti.

Paskutinis žingsnis pirmo susitikimo metu - tai pozityvaus grįžtamojo ryšio suteikimas klientui dėl šio proceso inicijavimo ir užsitikrinimas, kad jam aišku, koks bus kitas žingsnis<sup>5</sup>

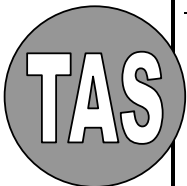
### **Susitarimas – tai teisių peržiūrėjimas**

Susitarimas, darbinės aplinkos sukūrimas tarp fasilitatoriaus ir kliento, vyksta keletą kartų konsultavimo proceso metu, priklausomai nuo sprendžiamos problemos sudėtingumo. Pilietinio planavimo metu, kai dalyvauja daug žmonių ir reikalingas bendradarbiavimas tarp savivaldybės pareigūnų, visuomeninių organizacijų atstovų ir gyventojų, fasilitatoriui ir pagrindiniams proceso iniciatoriams gali tekti ne kartą pakartoti susitarimo pasiekimo etapą.

Pavyzdžiui, vėlesniuose planavimo etapuose į darbą įsitraukiant naujoms įtakingoms figūroms reikia įvertinti jų lūkesčius, norus ir poreikius. Merė, kuri pradžioje norėjo įgyvendinti *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programą savo mieste, turėjo sutikti prisidėti prie rajono problemos sprendimo. Gal ji tai įvertino kaip galimybę padidinti gyventojų pasitikėjimą ja ir pademonstruoti savo pasiryžimą daugiau dirbti tiesiogiai su gyventojais bei tiesiogiai dalyvaujant, įgyti patirties prieš pradėdant strateginio plano ruošimą. Arba ji nujautė, kad susitikimo metu buvo keletas momentų, kai rajono problemos sprendimui ji galėjo pasakyti “ne”. Fasilitatoriui būtų svarbu sužinoti kokie jos poreikiai buvo patenkinti, o kokie ne. Žinodami kas įvyko susitikime tarp merės, naujai paskirtų planavimo grupių vadovių ir fasilitatoriaus, mes galim daryti prielaidą, kad reikalingas papildomas susitarimas.

### **Trečias žingsnis: darbas su “pagrindiniu” klientu**

*Pirmame merės, kuri šiuo atveju buvo pirminis klientas, fasilitatoriaus ir pilietinio planavimo grupės susitikime buvo priimta keletas sprendimų. Grupės vadovė tapo pirminiu fasilitatoriaus klientu, taip pat merė tikisi, kad ji bus informuojama apie pasiekimus. Savivaldybės administracijos personalas padės surinkti duomenis ir atlikti analizę, o bendruomenės organizacijos nariai padės pritraukti svarbius asmenis rajono problemai spręsti. Merė pasisiūlė dalyvauti kaip politikė ir savivaldybės lyderė. Taip pat galime numanyti, kad buvo kalbama apie kitus merės ir kitų komandos narių lūkesčius, apie planuojamą laiką*



*užduočių atlikimui, apie tai, kada atlikti užduotis, kur susitikinėti ir su kuo turi dirbti savivaldybės administracijos personalas.*

*Kai pasitarimas baigėsi, fasilitatorius, rajono klausimo sprendimo grupės vadovė ir visuomeninė aktyvistė nuėjo į kavinukę pratęsti diskusijos. Visi jautė poreikį aptarti ir išsiaiškinti kiekvieno lūkesčius, norus ir poreikius. Kitais žodžiais tariant, jie norėjo aptarti visus klausimus, kurie būdingi susitarimo pasiekimo tarp išorinio fasilitatoriaus ir kliento etapui. Jie kalbėjo apie tai:*

- Koks bus kiekvieno iš jų vaidmuo ir atsakomybė dirbant su planavimo komanda ir bendrai įgyvendinant planavimo projektą.*
- Kaip jie organizuos ir ves susitikimus.*
- Kas dar turi būti pakviestas į planavimo komandą, kaip atrinkti kandidatus, kad nebūtų pernelyg išplėstas įtakingų figūrų ratas.*
- Kaip jie informuos visuomenę apie savo pasiekimus.*
- Kaip išspręsti susitikimų organizavimo klausimus, kada ir kur juos rengti, kas parengs ir padaugins reikalingą medžiagą ir daug kitų techninių klausimų.*
- Kaip jie matuos pasiekimus ir kaip įvertins pilietinio planavimo rezultatus ir rajono klausimo išsprendimo įtaką miesto gyventojams.*
- Kas ir ką darys ateinančią savaitę, kad projektas ir procesas nenukryptų iš vėžių.*

*Ir galiausiai - kaip jie susies savo pasiekimus su merės planuojamu strateginio plano paruošimu. Jei merė norės panaudoti šią patirtį kaip pavyzdį rengiant strateginio plano parengimo seminarą, jiems tikriausiai reikės daugiau užsirašinėti tai, kas vyks įgyvendinant pilietinį planavimą.*

Susitarimo etapas kiekvienoje intervencijoje, kur dalyvauja fasilitatorius yra sudėtingas. Ir autorius paskyrė daug laiko pirminiam pilietinio planavimo etapui nagrinėti. Be abejo, tai esminis intervencijos momentas. Jei pirminis susitikimas nepraeina sklandžiai, prie jo tenka vis sugrįžti.

Dar keletas komentarų apie susitikimą kavinėje. Inicijatyvinė grupė pajudėjo nuo susitarimo pasiekimo link planavimo, nuo darbinių santykių kūrimo link darbo. Jie taip pat įvertino įtakingų figūrų svarbą ir būtinybę juos įtraukti į planavimo komandą. Prie to klausimo jie grįš dar ne kartą jei norės būti sėkmingi, sprendžiant sudėtingą neramaus rajono klausimą.

Prieš baigiant **“Sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimo”** etapo aptarimą, čia pateikiama atmintinė, kuria galite pasinaudoti bendraudami su klientu prieš pasineriant į planavimo procesą.

## **Atmintinė, kas turi būti sutarta**

Fasilitatorius turi turėti visą reikiamą informaciją, jei nori efektyviai dirbti su klientu.

**1. Ko siekiama intervencija?** Kitais žodžiais, ko klientas tikisi pasiekti įgyvendindamas šį pilietinio planavimo procesą? Kuo aiškiau tai suvokiate, tuo didesnė tikimybė pasiekti numatytus tikslus veikiant drauge. Reikia pasakyti, kad pirminio kliento, pavyzdžiui, mero, pilietinio planavimo grupės narių ir galutinių klientų, gyventojų siekiami tikslai gali skirtis. Būkite pasiruošę koreguoti tikslus, kol procesas išsirutulios. Būkit pasiruošęs iš naujo viską apsvarstyti, nes pilietiniame planavime turi būti natūralus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas.

**2. Kokie bus pagrindinių atlikėjų vaidmenys ir atsakomybė?** Tai liečia fasilitatorių, klientą (-us) ir kitus asmenis, kurie dalyvauja procese.

**3. Kokie projekto parametrai? Kokia projekto apimtis?** Pilietinio planavimo procesas gali apimti labai konkretų klausimą, pavyzdžiui, kaimo vietovės gyventojų integracija į miestą, ar būti labai platus, kaip pavyzdžiui, *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programos įgyvendinimas. Koks jis bebūtų, turi būti aiškūs jo parametrai.

**4. Kokia bus reikalinga informacija projektui įgyvendinti?** Kai kurie planavimo etapai gali būti atlikti pasinaudojant dalyvių žiniomis ir patirtimi. Kitiems reikalinga solidi bazė. Svarbu iš anksto žinoti, kokia informacija bus reikalinga.

**5. Ko reikės iš kliento ir fasilitatoriaus?** Kalbama apie visai praktiškus dalykus, pavyzdžiui, patalpos susitikimams bei darbui ir didelei, ir mažai grupei. Kas nors turi prisiimti administracinių funkcijų vykdymą, techninių klausimų sprendimą ir aprūpinimą darbo priemonėmis, tokiomis kaip stendinės lentos, žymekliai ir kita.

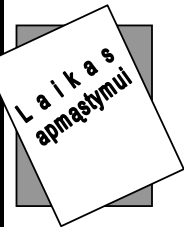
**6. Kokie yra laiko apribojimai?** Klientas gali turėti vieną pabaigos datą galvoje, fasilitatorius - kitą. Parkinsono dėsnis siūlo: bet kokios užduoties įgyvendinimas užima tiek laiko, kiek jam paskirta.

**7. Kokio rezultato tikimasi iš fasilitacijos proceso?** Planuojamų darbų grafiką sudaryti bus paprasčiau, kai žinosite atsakymą į šį klausimą. Kai kalbame apie pilietinio planavimo procesą, labiausiai tikėtinas produktas yra planas. Bet planai gali būti labai skirtingi apimtimi ir turiniu. Viena yra plano turinio paruošimas, kitas - jo įgyvendinimas. Fasilitatorius turi padėti klientui pagalvoti apie plano įgyvendinimo aspektus. Kalbant apie plano paruošimą svarbu žinoti tai kokių rezultatų ir pasekmių gali tikėtis savivaldybės pareigūnai ir visuomenė jį įgyvendinus.

**8. Kokios moralinės nuostatos turi būti garsiai išsakytos ir patvirtintos?** Apie tai kalbėti su klientu fasilitatoriui gali būti sunku. Konfidencialumas - dažnai vienas iš šių elementų, bet jis gali būti skirtingai suprantamas. Pavyzdžiui, oficialūs pareigūnai gali varžytis dalintis informacija dėl politinių priežasčių, o grupės nariai gali norėti, kad jų darbo vaisiai tuoj pat būtų pristatyti plačiajai visuomenei.

9. **Kas užtikrins lankstumą?** Socialinis susitarimas, toks kaip fasilitatoriaus ir kliento tarpusavio santykiai pilietinio planavimo proceso metu apibrėžimas, įtraukia daug nenuspėjamų dalykų. Kai santykiai pradeda plėtotis, nebijokite tai apsvarstyti ir iš naujo susitarti.

Mes praleidome daug laiko aptardami “Sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimo” etapą pilietiniame planavime. Prieš einant toliau, pagalvokite apie savo asmeninę patirtį dirbant su komandomis, kurios yra už organizacijos ir funkcinių ribų. Ką jus darytumėte kitaip, kad padidintumėte sėkmės tikimybę? Pažymėkite savo atsakymus.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Pagrindinės idėjos

- Sėkmingo bendradarbiavimo pasiekimas gali būti svarbiausias jūsų daromas dalykas pilietinio planavimo procese.
- Partnerystės santykių kūrimas prasideda nuo pirmo partnerių susitikimo.
- Tai menas pasiekti susitarimą tarp tų, kurie nori inicijuoti pilietinį planavimą, kurie jį įgyvendins, ir to kuris padės, atliks fasilitatoriaus vaidmenį, nes tai sudėtingas procesas.
- Pilietinio planavimo procese svarbi sąvoka “klientas” ir ją reikia suprasti.
- Žinoti, kas yra pagrindiniai klientai, ir dirbti su jais kaip su klientais, yra dar svarbiau.
- Klientus galima identifikuoti trimis klausimais: kas žino? kam tai svarbu? kas gali padėti?

- Socialinis susitarimas tarp fasilitatoriaus ir planavimo komandos yra savitarpio pagalbos pagrindas, nes leidžia sužinoti, ko dalyvaujančios pusės tikisi viena iš kitos ir kaip jos planuoja dirbti kartu.

## Nuorodos

<sup>1</sup> Block, Peter. “**Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used**”. San Diego, CA.: University Associates, 1981, p. 1.

<sup>2</sup> Schwarz, Roger M. “**The Skilled Facilitator**”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 4.

<sup>3</sup> Block, *op. Cit.*, p. 2.

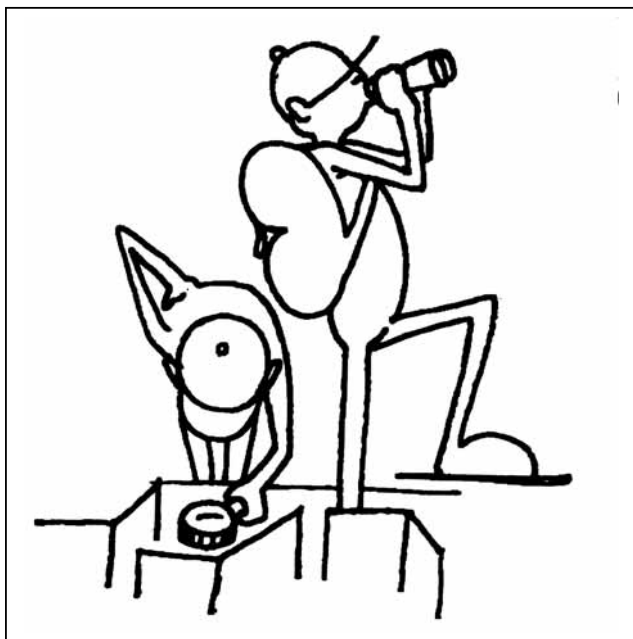
<sup>4</sup> Cockman, Peter, Bill Evans and Peter Reynolds, “**Client-centered Consulting, Getting Your Expertise Used When You’re Not In Charge**”. New York: McGraw-Hill, 1996, p. 10.

<sup>5</sup> Autorius nori padėkoti Design Learning, Inc. (DL) už jų nuostabias idėjas ir pamąstymus apie konsultanto/fasilitatoriaus ir kliento tarpusavio santykius. Ši medžiaga yra vidinių konsultantų mokymo trainingo, kurį siūlo DL, dalis.

6 DALIS

### III - AS ETAPAS: VEIKLOS APIMTIES NUSTATYMAS

Kas sukurta iš atsitiktinumo – tas pastatyta ant smėlio  
**HAITIEČIŲ PATARLĖ**



## Perspektyvos matymas

Dabar laikas stabtelti ir apžvelgti kurioje pilietinio planavimo proceso vietoje esame. Mes nagrinėjome du vadybos ir vadovavimo bruožus: situacijos suvokimą bei perspektyvos matymą, aptarėme kaip jie paskatina organizacijas, bendruomenes ir individus imtis veiksmų. Pažymėjome, kuo skiriasi problemos nuo galimybių ir kaip vienos sprendžiamos, o kitos panaudojamos pilietinio planavimo metu, kaip išradingų žmonių rankose problemos virsta galimybėmis. Nagrinėjome, kaip bendradarbiavimas, žmonių įtraukimas tampa svarbia strategija, kuriant organizacinį ir bendruomenės potencialą efektyvesniam ir efektingesniam gyventojų aptarnavimui. Kai kurie gali prieštarauti, kad žmonių įtraukimas nėra visų problemų raktas ir būtinybė naudojantis galimybėmis. Ir, be abejo, mes su tuo sutiksime, tačiau neneigsime ir savo pozicijos, kad iš bendradarbiavimo galima daug išlošti. Galų gale ši medžiaga skirta pilietiniam planavimui.

Savo aptarimuose taip pat išryškinome kai kuriuos skirtumus tarp strateginio plano paruošimo ir veiksmų planavimo, kaip du skirtingus būdus ką nors planuojant ir kuriant bendruomenėje ar savivaldybėje. Strateginis planas susijęs su ilgalaikės perspektyvos matymu ir vystymosi prioritetų nustatymu. Veiksmų planavimas susijęs su praktiniu problemų sprendimu, tai vadybininkų, politikų, bendruomenės lyderių ar gyventojų instrumentas, kai veikiant kartu galima pasiekti, kad tam tikri geri dalykai įvyktų.

Įdomu, kad šie abu planavimo būdai taip turi daug bendra juos įgyvendinant. Jų abiejų įgyvendinimui reikalingos analizės, tokios kaip SWOT įtakingų figūrų ir jėgų lauko. Kiekvienas planavimas reikalauja atviro mąstymo, išradingumo ir problemų sprendimo, jei norima džiaugtis jų duodamais vaisiais.

Pagrindinis skirtumas - tai planuojamo laiko trukmė ir detalizacijos lygis. Strateginiai planai daugiau orientuoti į ilgalaikę ateitį, vizijos įgyvendinimą ir mažiau detalūs. Veiksmų planai skirti greitam situacijos pakeitimui bei rezultatų gavimui dabar, veiksmai yra labai detalūs.

Abiem šiems procesams būdingos tos pačios vertybės: natūralus bendravimas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, komandinis darbas, įsitraukimas, visa ko įvertinimas – visa tai svarbu bendradarbiavimui, kuris leidžia gauti bendro darbo rezultatus. Mes paskyrėme nemažai laiko kalboms apie sėkmingo bendradarbiavimo sukūrimą ir pranašumus naudojantis išorinio fasilitatoriaus paslaugomis pilietinio planavimo metu. Tai pagrindiniai dalykai, kurie lemia ir strateginio, ir veiksmų plano sėkmę.

## Kuo skiriasi šie du planavimo būdai

Koks pilietinio planavimo būdas bus pasirinktas, dažnai lemia tai, kas paskatino veikti. Viena situacija gali lemti strateginio plano, kita - operatyvinio plano paruošimą. Tai priklauso nuo dalyvaujančių planavimo procese šalių užmojo. Strateginis planas orientuotas į ateitį ir daug apimantis, jo įgyvendinimas susijęs su dideliais pakeitimais ateityje. Veiksmų planavimas skirtas konkrečios problemos, kuri reikalauja dėmesio, sprendimui, t.y. konkretniam susitelkimui.



Kaip minėjome, abiejų planavimų metu naudojama daug tų pačių instrumentų. Skirtumas tas, kad strateginis planas pradedamas nuo prioritetų formulavimo, o veiksmų planavimas nuo problemos identifikavimo. Tai visai nereiškia, kad planuojant konkrečius veiksmus nesvarbu pažiūrėti plačiau, o rengiant strateginį planą neformuluoti konkrečių problemų.

Šioje dalyje mes aptarsime strateginio plano paruošimo procesą ir praktinį instrumentą – problemų identifikavimą.

## **Strateginio plano parengimas: menas sukurti norimą ateitį**

Planai yra niekas:  
planavimas yra viskas  
**D. D. EIZENHAUERIS**

Sprendimas pritraukti reikšmingus jūsų organizacijos ar bendruomenės narius dažniausiai susijęs su kieno nors vizija, tragišku įvykiu ar galimybe. Mūsų nagrinėjamos situacijos atveju, merę paskatino veikti UNCHS konferencijoje sužinota *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programa. Paskatinti veikti gali ir kiti dalykai, pavyzdžiui:

- svarbaus darbuotojo praradimas;
- galimybė gauti didelę paskolą infrastruktūrai vystyti iš Tarptautinio vystymo banko;
- tarybos sprendimas orientuotis į vaikų, gyvenančių savivaldybės teritorijoje, gerovės, vystymą ir gyvenimo kokybės kėlimą;
- poreikis užmegzti artimesnius santykius su nevyriausybinėmis ir verslo organizacijomis.

Strateginio plano parengimas ir įgyvendinimas nevyksta staiga. Tai sąmoningas, suplanuotas procesas, į kurį įsitraukia daug organizacijų ir vietinių lyderių kuriant bendrą ateitį.

Strateginio plano rengimas – tai laikas, kai galvojama, kokia bus šios bendruomenės ateitis. Strateginis planas – tai galimybės, kuriomis ateityje gali pasinaudoti savivaldybės gyventojai.

Strateginis planas nėra tas planas, kurį savivaldybė rengia kiekvieną mėnesį.

Kitais žodžiais tariant, strateginio plano parengimas - tai rimtas žingsnis savivaldybės gyvenime. Tai kompasas, kuris leidžia nenukrypti savivaldybės pareigūnams ir gyventojams kelyje iš ten, kur jie yra dabar, į ten, kur nori būti ateityje.

## Vizija

Kuriant ateitį nieko nėra geriau už svajonę  
**VICTOR HUGO**

Sėkmingo strateginio plano šerdis yra vizija. Vizija - tai aiškus ir patrauklus teiginys, kuris suvienija individus jį realizuoti. Strateginis planas rengiamas, kad būtų aišku ką reikia daryti, kad iš šiandieninės situacijos persikeltume į norimą ateitį. Vizija – tai įkvėpiantis, patrauklus, optimistiškas įvaizdis to kas gali būti. Pavyzdžiui, Martin'o Liuther'io King'o *mes nugalėsime*, Vaclav'o Havel'o *velvetinė revoliucija*, Nelson'o Mandel'os post - apartheido *vaivorykštės visuomenė*. Deja, mūsų pasaulio istorijoje buvo ir baisių vizijų, kurias įgyvendino Hitler'is ar Stalin'as, už kurias aukščiausią kainą sumokėjo milijonai žmonių.

Be vizijos strateginis planas yra paprasčiausias šiandieninės realybės ištesimas į retorinę ateitį. Ar kaip sako Gary'is Hamel'as, "strateginis planas be vizijos tai kasdieninė rutina įgyvendinama pagal kalendorių, vadovaujantis tomis prastai parašytomis taisyklėmis, tikintis, kad ateitis bus tokia pati kaip ir praeitis su kai kuriais naujais papuošimais ir neįnešanti nieko naujo į nusistovėjusi, visiems priimtina mąstymą".<sup>1</sup> Jei pasisakymai nesuprantami, tai jais norima pasakyti kad vizijos turėjimas yra labai svarbus elementas rengiant strateginį planą.

Vizija - tai realus, patikimas ir įkvėpiantis teiginys apie organizacijos ar savivaldybės ateitį arba tai gali būti teiginys susijęs tik su vienu organizacijos ar savivaldybės gyvenimo aspektu, kai pilietinio planavimo metu siekiama pasinaudoti konkrečia galimybe. Kitas būdas galvoti apie viziją, tai užduoti sau klausimą "Jei pasvajoti apie mūsų miesto/ bendruomenės ateitį, tai koks sakinyš jį apibūdintų iš geriausios pusės, demonstruojantis/atskleidžiantis mūsų gyventojų vertybes?"

Burt'as Nanus'as daug parašęs apie NVO ir bendruomeninių organizacijų vadybą, pateikia keturių etapų procesą formuluojant viziją šioms organizacijoms. Kadangi, autorius tikisi, kad šia medžiaga naudosis visuomeninės organizacijos, tai čia pateikiami šie etapai:

**1 etapas: Vizijos auditas:** tai atsakymas į klausimus apie organizacijos prigimtį ir tikslus, vertybes ir kultūrą, stiprybes ir silpnybes, ką ji duoda visuomenei ir klientams, kaip planuojamas veiklos tobulinimas ir kokie naudojami veiklos matavimo kriterijai.

**2 etapas: Vizijos apimtis / užmojai:** kai pagrindinės sudedamosios dalys yra identifikuotos ir iširtos, pavojai ir galimybės įvertinti, susiklosto naujos vizijos apimtys.

**3 etapas: Vizijos kontekstas:** šiame etape tiriamas galimas ateities vystymasis, kuris gali suteikti galimybę pasirinkti naują vystymosi kryptį, įtakotą klientų naujų norų ir poreikių bei jėgų lemiančių organizacijos ekonominį, socialinį, politinį, vidinį klimatą.

**4 etapas: Vizijos pasirinkimas:** kuriama alternatyvinė vizijos formuluotė ir vertinama pasinaudojant ankstesniuose etapuose suformuluotais/gautais kriterijais, taip gaunama nauja vizijos formuluotė, kuri įvertina ir strateginius tikslus.<sup>2</sup>

**Sustokite minutėlei ir užrašykite savo organizacijos vizijos formuluotę, kur jūs norėtumėte būti po 15 metų.**

L a i k a s  
apmąstymui

.....

.....

.....

.....

.....

## Strateginiai požymiai

Hamel'as pažymi dar vieną momentą, kuris, autoriaus nuomone, yra labai svarbus strateginio planavimo metu. *Strategijos kūrimas turi būti demokratiškas.* Demokratija - tai ne tik teisė būti išgirstam, bet ir galimybė daryti įtaką nuomonei ir veiksmams, būti aktyviam ir jausmingam, informuotam ir įtrauktam. Būti įtrauktam yra demokratijos esmė.

Strateginio plano sėkmė didžiaja dalimi glūdi jo parengimo procese. Kad šis procesas būtų efektyvus, reikalinga

1. **įtraukimas** – įtraukti visas įtakingas figūras į procesą;
2. **palyginimas** - supriešinti tai, kas yra, su tuo, kas gali būti
3. **sujungimas / integracija** – kiekvieną atskirą dalį sujungti į vieną galvojant ir veikiant;
4. **sąveika** – pripažinti, kad tikslui pasiekti sukurtos sistemos ir jų aplinka nuolat keičiasi ir joks planas negali išlaikyti savo vertės amžinai.

Kaip John'as Friedman'as mums primena, "planavimas nėra tik efektyvus tikslų pasiekimo priemonė, tai taip pat ir procesas, kurio metu visuomenė gali atrasti savo ateitį."<sup>3</sup>

## Trumpa strateginio planavimo aplinkos apžvalga

Šiandien yra daug prirašyta apie strateginį planavimą. Strateginio planavimo procesas, kaip politika ir vadovybės instrumentas turi, savo nuosmukius ir pakilimus. Strateginiu planavimu aktyviai naudotasi dvidešimto amžiaus šeštajame septintajame dešimtmetyje, aštuoniasdešimtųjų pradžioje jis prarado savo populiarumą. Nusivylimą didžiaja dalimi lėmė, tai, kad planavimas tapo savitikslis ir, kaip sako Hamel'as, *planai tapo ritualais, atliekamais tam tikru laiku.* Vis daugiau dėmesio skiriant demokratijos procesams savivaldybėse ir pilietinėje

visuomenėje, paskutiniame dešimtmetyje strateginis planavimas įgavo naują prasmę.

Strateginio planavimo procesas, praktikuojamas skirtingose pasaulio vietose, turi savitas ištakas. Taigi nėra bendro modelio ar teorijos, kaip tai turi būti daroma savivaldybėje ar bendruomenėje. Ir labai gerai. Tai skatina plano rengėjus kurti pasinaudojant turimu įdirbiu. Tai skatina būti kūrybingu ne tik ruošiant turinį - viziją ir planus, bet ir proceso metu, juos formuluojant. Tokia situacija skatina bendradarbiauti, dalintis patirtimi vienus su kitais. Pradėsime nuo modelio, kuris rengiant strateginius planus buvo naudojamas skirtingose šalyse.

### **Ateities paieškos: bendro pagrindo suradimo procesas**

Marvin'as Weisbrod'as kartu su savo kolegomis daug laiko tobulino modelį, kuris būtų visa apimantis ir sujungtų vizijos sukūrimą su daugelio žmonių įtraukimu į šį procesą. Jų pasiūlyti kriterijai bendro pagrindo suradimui neprieštarauja autoriaus nuomonei, taigi čia pateikiamas jų siūlomas planavimo modelis.

*Ateities paieškos* modelis bendruomenei rengiant strateginį planą – tai dviejų dienų seminaras, kuris vyksta tris dienas (pirma diena prasideda po pietų ir baigiasi trečią dieną iki pietų). Kad geriau jį suprastume, peržiūrėsime visas užduotis, kurias atlieka dalyviai. Modelio autoriai propaguoja “visos sistemos” mąstymo būdą įvertinant strateginio planavimo metu. Tai labai gerai paaiškina istorija apie aklius žmones. Jie buvo paprašyti papasakoti, kaip atrodo dramblys, kiekvienas apibūdino tą gyvūno vietą, kurią galėjo paliesti (vienas palygino dramblių su stulpu, nes lieté jo koją, kitas – su virve, nes lieté uodegą, ir t.t.). Tik sudėję jų visų pasakojimus, galime suprasti, kaip atrodo dramblys. Lygiai taip pat ir mūsų sugebėjimas “pamatyti” bendruomenę priklauso nuo sugebėjimo pažiūrėti į ją kitų žmonių akimis. Kai sudedame skirtingus situacijos suvokimus, mes galime aiškiau “pamatyti” nagrinėjamą objektą.

Norint padėti įsitraukusiesiems į ateities paieškos procesą pamatyti visos sistemos perspektyvą, seminaro dalyviai turi būti įtakingos figūros, t.y. *žmonės, turintys informaciją, galintys priimti sprendimus, rasti veiklai reikalingus resursus, ir tie, kuriuos liečia tai, kas įvyks.*

Čia trumpai pateikiama ateities paieškos proceso eiga.

**1 diena** (prasideda po pietų ir trunka iki šeštos vakaro). Dirbdami individualiai ir mažomis grupėmis dalyviai apžvelgia praeitį ir įvertina dabartines tendencijas. Pirma užduotis suteikia dalyviams galimybę analizuoti:

- jų asmeninę patirtį organizacijoje ar bendruomenėje, susijusią su seminaro pagrindine tema;
- ateities paieškos objektą per paskutinių ar kelių dešimtmečių savivaldybės ar bendruomenės istoriją;
- “nekintančius ir nejudinamus” dalykus savivaldybėje ar bendruomenėje.

Kita užduotis yra nustatyti šiandienines tendencijas, kurios gali lemti klausimą, susijusį su pagrindine seminaro tema. Šios tendencijos surašomos ant lapais apklijuotos sienos (apytiksliai 2x4 metrų). Ją galima pavadinti grupės “minčių žemėlapiu”. Kitais žodžiais, tai išorinės aplinkos tendencijos, kurios vienaip

ar kitaip turės įtakos tam, ką ateities paieškos seminaro metu dalyviai nuspręs. Užsiėmimo pabaigoje kiekvienas dalyvis išskiria septynias tendencijas, kurios, jo asmenine nuomone, turės didžiausią įtaką. Tai galima padaryti “balsuojant” lipniais taškais ant tos pačios sienos.

**2 diena.** Kitą dieną dalyviai dirba mažomis grupėmis ir renkasi plenarinėms sesijoms. Dienos pradžioje skirtingos įtakingų asmenų grupės, pavyzdžiui, deputatai, savivaldybės administracijos darbuotojai, gyventojai, mažomis grupėmis, sudaro savo tendencijų, kurios jų grupei yra pačios svarbiausios, “minčių žemėlapius”. Po to kiekviena grupė nustato, kas susiję su seminaro metu nagrinėjamu klausimu jau yra daroma. Jie turi pasakyti, kokiais dalykais didžiuojasi ir dėl ko apgailestauja. Kai dalyviai suskirsto elgesį į blogą ir gerą, seminaro metu “kaltų ieškojimo” atmosfera keičiasi į atsakomybės prisiėmimo už sąlygas, kurios yra.

Prieš pietus dalyviai susiskirsto į mišrias grupes, kad paruoštų *idealias ateities* apibūdinimą. Grupėse dalyviai pristatinėja, kokią ateitį mato po penkių, dešimties ar daugiau metų. Šios užduoties metu grupės sudaro du sąrašus:

- 1) konkretūs pavyzdžiai ir vaizdai to, kas vyksta dabar, ar kaip jie pasieks įsivaizduojamą ateities aspektą;
- 2) barjerai, kuriuos reikės įveikti ilgame kelyje.

Šie ateities scenarijai visiems dalyviams gali būti pateikti skirtingais būdais, pavyzdžiui, spektakliu, komiška situacija, televizijos šou ir t.t. Pristatymo metu kitų grupių nariai pasižymi tuos įvykius, kurie yra ir jų projektuose, bei atradimus, kurie jiems labiausiai patinka, iš to ką jie mato ir girdi. Šio modelio kūrėjai pažymi, kad svarbu leisti kūrybingai pristatyti savo projektus ir į pristatymą įtraukti kaip galima daugiau darbo grupės narių.

Po to, kai pristatyti trys scenarijai, kiekviena grupė paruošia tris sąrašus (ant stendinių lapų):

1. ***Bendra ateitis*** – dėl ko jie visi susitarę – dažniausiai pasikartojantys to, ką visi vertina, teiginiai;
2. ***Potencialūs projektai*** – programos, politika ir panašiai;
3. ***Neišspręsti skirtumai*** – galimi prieštaravimai, konfliktai, kurie neišspręsti.

Apie skirtumus. Amerikiečiai turi nuostabų posakį: “*Jei akyse nebuvo ašarų, siela neturės vaivorykštės*”.

Paskutinė užduotis – grupės savo sąrašus sujungia į vieną. Grupės paprašomos išreikšti galutinę savo nuomonę ir kiekvieną teiginį užrašyti ant popierinių kortelių - kitą rytą juos bus lengviau sujungti.

**3 diena.** Pirmą paskutinės trečios dienos užduotis yra bendras darbas: visos idėjos suskirstomos į grupes, pavyzdžiui, bendros vizijos, vertybės, potencialūs veiksmai ir skirtumai, kurie turi būti išlyginti. Pirmų dviejų sąrašų idėjos, dėl kurių nepritaria kiti dalyviai, įeina į trečią - “neišspręstų skirtumų” sąrašą.

Paskutinė seminaro užduotis – parengti veiksmų planą. Dažniausiai tai vyksta dviem etapais. Kiekvienas baigiasi grupių pristatymu ir bendru aptarimu. Šios užduoties tikslas – susitarti dėl veiksmų, kurių ims grupė, kad jų ateities vizija taptų realybe. Darbų grafikai apima dviejų tipų rekomenduojamus (trijų mėnesių laikotarpio) ir ilgalaikės perspektyvos (trejiems metams) veiksmus. Trys specifiniai reikalavimai rengiant planus: *kokia reikalinga pagalba, nuo ko ir kokiu laiku*.

## Dienotvarkės 21 lokalizavimas

Knygoje buvo paminėta UNCHS (Habitat) programa, kurios metu eilėje miestų buvo sukurta galimybė stabiliai vystytis. Šis procesas nebuvo vadinamas strateginiu planavimu, bet jame yra daug strateginio planavimo elementų. *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* pagrindiniai planavimo elementai:

- **Sąmoningas apsisprendimas ir strateginis vystymas:** organizuojami įvairiapusiai konsultacinio pobūdžio seminarai, kurių tikslas prieš veiksmų planavimą ir ilgalaikės vizijos formulavimą pasiekti susitarimą dėl prioritetinių sričių.
- **Vystomi žmogiškieji resursai ir institucinis potencialas:** stiprinamas savivaldybės darbuotojų potencialas ir vizijos įgyvendinimui sudaromi aljansai su pilietinėmis, visuomeninėmis organizacijomis bei gyventojais.
- **Tobulinami planavimo ir vadybos įgūdžiai:** įgyvendinami pilotiniai projektai, kurių pagrindų vystomi ir tobulinami vadybos instrumentai bei įgūdžiai.
- **Skatinamas visuomeninis dialogas:** platinama informacija ir skatinamas bendradarbiavimas tarp miestų, susiduriančių su panašiomis problemomis.

Essaouiroje, įkurtoje 1760 Maroke, buvo inicijuotas šis procesas. Jo metu buvo surengti seminarai, kuriuose aptarti miesto vystymosi problemos ir galimybės. Įvertinant tai, kad Essaouira yra pakrantės miestas, tai klausimai buvo susiję su problemomis, atsirandančiomis dėl sumažėjusio žuvies kiekio, bet tuo pačiu buvo atrastos galimybės, susijusios su augančia ekoturizmo paklausa. Šių aptarimų metu, ne tik buvo pasiektas susitarimas dėl miesto vizijos, bet ir apsispręsta dėl konkrečių prioritetinių veiksmų. Šie veiksmų planai buvo remiami potencialo kūrimo iniciatyvinės grupės, sudarytos iš savivaldybės tarnautojų ir visuomeninių organizacijų, siekiant užtikrinti planų įgyvendinimą ir užtikrinti stabilų vystymąsi.

*Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programoje vizijos procesą logiškai seka veiksmų planavimas, kurio pasėkoje numatomi konkretūs būdai kaip viziją transformuoti į realybę. Nežiūrint to, kad kalbant apie viziją atrodo, kad ji yra sustingusi toje vietoje, realybėje ji yra dinamiška ar tokia turėtų būti. Essaouiroje vizijos tapo saugios (išsaugotos / užtikrintos) peržiūrėjus generalinį vystymosi planą. Didelis skirtumas tarp strateginio ir operatyvinio plano yra tarp jų apimties, įkvėpimo, trukmės. *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programa skatina bendruomenę naudotis sisteminiu požiūriu kuriant vystymąsi ir ilgalaikiu pasikeitimus. Ji programų ir projektų įgyvendinime apima ir potencialo kūrimą.

## **Situacijos analizė: Ekonominio nuosmukio sprendimas per strateginį planavimą**

Vienas autorių turi rimtą patirtį padedant organizacijoms ir bendruomenėms rengiant strateginius planus. Vienas įdomiausių atvejų įvyko dalyvaujant regioninėje programoje Jungtinėse Valstijose, dirbant su vidutinio dydžio miestu Vidurio Vakarų regione. Programos vadovai paprašė vieną iš šios knygos autorių padėti surengti ir pravesi strateginio planavimo konferenciją, kurios metu būtų aptartas metropoliteno ekonominis vystymasis. Konferencijos misija: "Miami Valley praveisti forumą, kurio metu visuomenės ir verslo lyderiai galėtų siekti konsensuso dėl (a) pagrindinių ekonomikos vystymosi problemų ir galimybių artimiausiame penkmete; ir (b) ateities prioritetų ir veiksmų strategijos."

Konferencija vyko dvi dienas ir joje dalyvavo daugiau kaip 200 lyderių, atstovaujančių visuomenines organizacijas, verslo korporacijas, bendruomenės grupes, deputatus, nepelno organizacijas, profesines, verslo ir žemės ūkio asociacijas.

Konferencija prasidėjo nuo paruoštų pranešimų ir atviros diskusijos apie ekonomines sąlygas metropoliteno rajone. Buvo apžvelgtas paskutinis dešimtmetis, atkreipiant dėmesį į pasikeitimus darbo rinkoje (per pastaruosius 7-8 metus išnyko keletas tūkstančių darbo vietų gamyklose) mažmeninės prekybos ir paslaugų sferos tendencijos; paramą teikiančių institucijų tokių kaip vyriausybės, švietimo, socialinių paslaugų programų vaidmenį tuo periodu. Pranešimas, paremtas tyrimais ir skaičiais, taip pat apibrėžė regioninės ekonomikos padėtį vertinant šalies ir tarptautinės ekonomikos tendencijas, bei numatė galimas perspektyvas.

Po to, kai buvo pateikta ši informacija, buvo paprašyta, kiekvieno dalyvio išskirti penkis svarbiausius šiai dienai regiono/vietos ekonomikos aspektus, ar tai būtų gresiantys pavojai ar matomos galimybės. Šios konferencijos metu susitarta laikytis šių problemų ir galimybių apibrėžimų:

**Pavojai** – tai ekonominės aplinkybės, kurios šiuo metu kelia grėsmę regiono gyvybiškumui trumpalaikėje ar ilgalaikėje perspektyvoje ir turi būti pašalintos ar bent sumažintos laikotarpyje; ekonominiai pasyvai.

**Galimybės** – ekonominės aplinkybės, kurios leidžia užtikrinti regiono gyvybiškumą trumpalaikėje ar ilgalaikėje perspektyvoje, jei jomis bus pasinaudota; ekonominiai aktyvai.

Dalyviai buvo suskirstyti į dvidešimt mažų darbo grupių. Dirbdami grupėse dalyviai turėjo aptarti kiekvieno grupės dalyvio sąrašą ir susitarti dėl bendro sąrašo, kuriame būtų jų nuomone penki svarbiausi šiam regionui ekonominio vystymosi aspektai, tai yra egzistuojantys pavojai ar galimybės. Kiekviena darbo grupė turėjo pristatyti savo sąrašus plenarinėje sesijoje.

Nežiūrint to, kad po pristatymo potencialiai galėjo gautis 100 skirtingų aspektų, bet pasirodė, kad nemažai jų dubliuojasi ir rezultate buvo suformuluotas trisdešimt vienas punktus. Popietinės pertraukos metu konferencijos organizatoriai pravedė apklausą. Prieš pertrauką kiekvienam buvo pateiktas sąrašas iš trisdešimt

vieno punkto. Pertraukos metu kiekvienas dalyvis individualiai turėjo atrinkti ir suteikti prioritetus (vienas – pats svarbiausias, du – mažiau svarbus ir t.t.), jo nuomone, penkiems svarbiausiems aspektams iš bendrai parengto sąrašo. Po pertraukos konferencijos organizatoriai suvedė rezultatus. Punktai, kurie buvo atžymėti pirmu numeriu gavo penkis balsus, antru – keturis ir t.t. tokiu būdu, susumavus rezultatus buvo atrinkti aštuoni svarbiausi aspektai.

Kitą dieną balsavimo ir skaičiavimo rezultatai buvo paskelbti. Remiantis išvadomis buvo suformuotos aštuonios grupės, iš kurių kiekviena dirbo su vienu iš prioritetinių punktų. Kiekvienam dalyviui buvo suteikta galimybė pasirinkti klausimą su kuriuo ji ar jis norėtų dirbti, priklausomai nuo turimos patirties, susidomėjimo ir galimybės pateikti sprendimus. Kaip tokiais atvejais ir būna, susiformavo viena labai didelė grupė, kelios vidutinės ir viena visai mažytė grupelė. Remiantis konsultantų nuomone ir patirtimi, kad grupės didesnės, kaip iš dešimties narių yra neproduktyvios ir jų nariams sunku dirbti drauge, tai grupės buvo performuotos. Kiekviena grupė sprendė tokias užduotis:

- suformuluoti norimą rezultatą įveikus pavojų ar pasinaudojus galimybe, kuri labiausiai jaudina grupę;
- numatyti strategiją, kuri privestų prie norimo rezultato;
- parengti veiksmų planą, kuris leistų pasiekti norimą rezultatą ar konkretų tikslą.

Antros dienos pabaigoje kiekviena darbo grupė pristatė savo rekomendacijas ir parengtus veiksmų planus. Šie grupių rezultatai buvo aptarti plenarinėje sesijoje. Jos metu taip pat buvo priimti sprendimai, dėl organizacijų ir konkrečių asmenų, kurie prisiima atsakomybę už numatytų rekomendacijų įgyvendinimą.

Galiausiai konferencijos rezultatai buvo atspausdinti ir išplatinti dalyviams bei regiono gyventojams, jame veikiančioms organizacijoms. Strateginis ekonominio vystymosi planas gimęs per tas dvi karštligiškas diskusijų dienas tapo politiniu ir veiklos pagrindu regiono vystymo komisijai. Beveik po metų konsultantas užsukęs į tą regioną įsitikino, kad didžioji dalis numatytų rekomendacijų jau įgyvendintos, o su likusiomis taip pat dirbama.

Kaip matote yra daugybė skirtingų dizaino variantų, kuriais galima pasinaudoti planuojant strateginio planavimo procesą. Visi jie turi bendrus bruožus, tokius kaip: žmonių įtraukimas, orientacija į ateitį, procese dalyvauja fasilitatoriai, galimybė dalyviams susikurti ateities, kurią jie nori turėti, viziją.

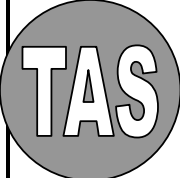


**L a i k a s  
apmąstymui**

**Pagalvokite apie galimybę pradėti strateginio pilietinio planavimo procesą. Koks įvykis galėtų inicijuoti šį procesą? Kokį laiko tarpą jūs pasirinktumėte planuojant strateginius pakeitimus? Ir paskutinis žingsnis, koks galėtų būti seminaro, kuris leistų parengti jūsų bendruomenės strateginį planą, dizainas?**

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

*Merė ir fasilitatorius grįžo iš susitikimo su meru, kuris inicijavo ir pravedė strateginio planavimo procesą savivaldybės administracijoje. Jo nuomone, nežiūrint to, kad strateginis planas buvo rengiamas tik savivaldybės institucijos vystymui, jis būtų daug "galingesnis", jei į jo parengimą būtų įtraukta ir bendruomenė. Tai patvirtino, ką merė buvo girdėjusi ir JTO surengtoje konferencijoje. Pakeliui į namus merė ir fasilitatorius sutarė, kad nepriklausomai nuo to, kokios apimties bus rengiamas planas į jo parengimą reikia įtraukti bendruomenę. Tai reiškia, kad į procesą įtraukti skirtingas organizacijas ir individus iš visos bendruomenės, o ne tik „oficialios savivaldybės šeimos“ narius ir kelis kruopščiai atrinktus draugus.*



*Fasilitatorius pasiūlė merai, kad ji suburtų nedidelį darbo komitetą, kuris padėtų planuojant strateginio planavimo procesą. Fasilitatorius pasiūlė, o ji pritarė, kad prie darbo, kurį darys savivaldybės administracijos darbuotojai, būtų gerai, jei dar prisijungtų įtakingos ir pripažįstamos NVO atstovas, aktyvus bendruomenės savanoris, prekybininkų asociacijos tarybos narys, didžiausios pramonės bendrovės atstovas. Fasilitatorius pasakė merai: „Šių žmonių komitetas jums padės pasirengti strateginio planavimo procesui, bet jie neparengs pačio strateginio plano. Tačiau, jie taip pat galės dalyvauti ir grupės, kuri rengs strateginį planą, veikloje“.*

*Planavimo komitetas, susitiko, aptarė su mere, ko ji tikisi, kokie turėtų būti planavimo proceso rezultatai ir remiantis tuo priėmė keletą sprendimų. Šie sprendimai apėmė šiuos klausimus: kas turi būti įtrauktas, kur ir kada praveisti susitikimą, fasilitatoriaus vaidmenį, seminaro dienotvarkę ir be abejo, kokie tikslai turi būti pasiekti.*

*Fasilitatorius komitetui parodė medžiagą apie galimus skirtingus strateginio planavimo būdus. Tuo remdamasis strateginio planavimo pasiruošimo komitetas nusprendė parengti savo dizainą seminarui, kurio pagrindas, taip vadinamas Ateities tyrimo metodas bei nutarė pristatyti Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą kaip potencialų projektą. Jie taip pat pasiūlė fasilitatoriui skirti tam tikrą laiką seminaro metu aptarti rajono klausimą ir tuo pačių inicijuoti etninio konflikto sprendimo planavimo procesą.*

## Nuo perspektyvos matymo iki konkrečių veiksmų

Prieš tai kaip pradėti kalbėti apie dėmesio sutelkimą į konkrečius veiksmus, keletas pastabų apie perspektyvos matymą, kaip pagrindinį strateginio planavimo elementą. Esminis dalykas strateginiame planavime – tai supratimas kur mes esame, kodėl mes esame čia kur esame ir kas mums trukdo judėti į tą geresnę vietą, kur norėtume būti.

Karl Weick pasakoja istoriją apie alpinistus, kurie Šveicarijos Alpėse buvo užklupti pūgos ir pasiklydo. Jų padėtis darėsi vis sunkesnė, jie praktiškai prarado viltį, bet vienas iš jų rado žemėlapi kuprinėje. Nujos galimybės įkvėpė viltį, kuri suteikė jėgų ir jie sugebėjo rasti kelią bei pasiekė civilizaciją. Kai jie sėkmingai pasiekė namus suvokė, kad žemėlapis, kuriuo jie vadovavosi buvo Pirėnų, o ne Alpių!

Kai vienas iš geriausių ledo ritulio žaidėjų Wayne Gretzky buvo paklaustas kur slypi jo sėkmės paslaptis, jis atsakė “Aš čiuožiu ten, kur mano nuomone, bus ledo ritulio kamuoliukas”. Taip bus kai jus būsite įsitraukę į sėkmingą strateginį planavimą.

## Konkrečių veiksmų planavimas

Didžiaja dalimi strateginio plano sėkmė priklauso nuo dalyvių sugebėjimo suprojektuoti ateitį pasinaudojant vizijos kūrimu. Veiksmų planavimas priklauso nuo gebėjimo susikoncentruoti į konkrečius, sprendžiančius problemą, veiksmus. Jei kalbame apie strateginį planą tai vaizdžiai sakant mums reikalingas teleskopas, kad kuo toliau pažvelgti į ateitį, kai kalbame apie veiksmų planavimą, mums reikalingas mikroskopas, kad aiškiai pamatyti, kiekvieną sudedamąją dalį.

Nėra sudėtingesnio dalyko pilietinio planavimo procese, kaip *diagnozuoti problemą*. Kai kalbame apie problemos diagnozę, tai nekalbame apie simptomus ar dar geriau norimus sprendimus su kuo labai dažnai supainiojama problema. Būna atveju, kai problema yra aiškiai matoma. Tais atvejais tiesiog visiškai akivaizdu, ką reikia padaryti, kad jos nebebūtų. Gali būti, kad tokios problemos ir neras sau vietos pilietinio planavimo procese, nes jos labiau primena nepadarytus darbus. Dažnai situacija būna labai supainiota, išsišakojus ir ne taip paprasta surasti šakninę priežastį ar grandinės dalį, kurią nutraukus, būtų išspręsta problema. Būtent tokių sudėtingų situacijų sprendimas, kai jaučiamas diskomfortas, bet neaišku, kur yra problema, reikalauja pilietinio planavimo proceso. Apžvelkime su kokias sunkumais susiduria pilietinio planavimo komandos, kai problema sumaišoma su simptomu ar sprendimu.

Problemos tai tie barjerai, kurie trukdo savivaldybei ar bendruomenei pajudėti iš ten, kur jos yra, link tos situacijos, kurioje norėtų būti. Tokia formuluotė teigia, kad jos žino, kur nori būti, kas ne visada yra taip. Dėl šios ir kitos priežasties, diagnozė ir rezultatas – kokia bus situacija, jei problemos nebebus – eina greta. Nežinant, kur mes norime atsirasti yra sunku apsispręsti, (1) kaip mes ten atsidsursime ir (2) patikrinti ar mes jau esame ten ar ne.

Kitas pavojus dažnai sutinkamas identifikuojant problemas tai tendencija jas painioti su simptomais ar net sprendimais. Simptomai matomi ir tai tie dalykai,

kurie pritraukia mūsų dėmesį. Simptomai neatskleidžia problemos, jie tik praneša apie tai, kad kažkas yra ne taip. Pavyzdžiui, galvos skausmas - tai simptomas, kad kažkur yra problema. Mes galime išgerti vaistų nuo skausmo, bet pasibaigus jų veikimo laikui, skausmas vėl sugrįš. Galvą gali skaudėti dėl padidėjusio kraujo spaudimo, bet kyla klausimas kodėl kraujo spaudimas aukštas, tai įtakoja dar kita priežastis. Kai mes surasime visų blogybių priežastį, tai ši ir bus problema.

Dažnai norimi sprendimai parduodami už problemas. Galima formuluoti problemą, kad mums reikia automobilio, bet automobilis yra tik priemonė spręsti kokiai nors problemai, kuri gali būti sprendžiama ir kitais būdais. Kai kalbame apie problemas, visada užduodame sau patikrinantį klausimą, ar tai ką mes vadiname problema, nėra panašiu į simptomą ar sprendimą.

Planavimo komandai gali padėti paprasti klausimai kai kalbame apie sudėtingos situacijos nagrinėjimą. Klausimai tikriausiai yra patys geriausi pagalbininkai išsiaiškinti, kur yra problema ir atskirti ją nuo simptomų ir sprendimų. Jei užsiimti ne problemos sprendimu, mes eikvojame resursus, o norimo efekto negauname.

## Klausimų uždavimas

Pačioje pradinėje pilietinio planavimo proceso stadijoje komandos nariai turi aiškiai suprasti, kam jie susirinko. Skamba šiek tiek keistai, bet tai nėra nerealu. Ar dar geriau, fasilitatorius turi sugebėti tai apibrėžti pirminių susitikimų metu. Tuo atveju, kai nėra visiško aiškumo dėl situacijos ir problemos, kurią tikimasi išspręsti, gali padėti žemiau pateikti klausimai.

1. **Kokia yra tikra problema?** Būkite atsargūs su simptomais ir sprendimais, kurie labai panašūs į problemas.
2. **Kodėl tai problema? Ar kas yra problemos priežastis?** Šis klausimas labai padeda išsiaiškinti priežasčių pasekmių analizę ir atskirti simptomus. Tai galima pavadinti klausimo **kodėl** analize.

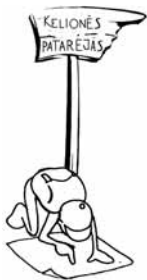
*Beje, autorius vartoja terminą problema, bet tai netrukdo galvoti apie priežastis, aktualius dalykus ar net galimybes, kurie gali tarnauti kaip priežastis pradėti veikti ir paskatinti užsiimti veiksmų planavimu. Tai naudojama tik tam, kad susitarti dėl terminų.*

3. **Kodėl šią problemą reikia spręsti?** Jei nėra atsakymo į klausimą, verta susimąstyti ar tai tikrai tas dalykas, kuriuo reikia užsiimti.
4. **Kokiomis aplinkybėmis esant ši problema pasireiškia?** Tai padeda geriau susiorientuoti situacijoje.
5. **Kieno ši problema?** Tai padeda apsispręsti dėl dalyvių. Pavyzdžiui, kas dar suinteresuotas šios problemos sprendimu? Kas gali norėti prisidėti prie šios problemos sprendimo? Kas gali prieštarauti šios problemos sprendimui? Šis paskutinis klausimas gali pasirodyti nereikalingas ar ne iš

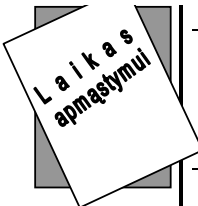
tos srities, bet būtent jie gali leisti naujai pažvelgti į situaciją ir pamatyti problemos priežastis. Šie klausimai labai pravers formuojant ar papildant įtakojančių figūrų sąrašus.

6. **Kas atsitiktų jei problema nebūtų sprendžiama?** Kartais pats geriausias sprendimas yra nieko nedaryti.
7. Dar kartą, **tai kokia yra problema?** Po to kai uždavėte sau šiuos klausimus, situacija gali pasikeisti iš esmės. Gali pasikeisti pirminė problemos formuluotė ar pasirodyti, kad problemos visai neegzistuoja.

Šie klausimai gali padėti ne tik informacijos surinkimui pilietinio planavimo procesui, bet ir išanalizuoti situaciją dėl pačios problemos ir pamatyti naujas galimybes bei perspektyvas.



Jūs galite pagalvoti, kad mes per anksti šią užduotį įdėjome į pilietinio planavimo procesą. Geras pastebėjimas: situacijos analizė taip pat yra pilietinio planavimo komandos darbo dalis. Taip pat, prieš formuojant komandą, reikia atlikti šią analizę, kad suburti komandą ir suformuluoti jai užduotį. Tačiau tai nereiškia, kad komandai reikia pateikti nuoseklią seką ir pasakyti, kad tai jau galutinė formuluotė, tai tik įvadas į planavimo procesą. Be abejo komanda pati atliks situacijos analizę ir gali net patikslinti problemos formuluotę.



**Vienoje iš apmąstymo laiko dalių, prašėme jūsų suformuluoti problemas arba galimybes. Dabar pasinaudodami šiomis situacijomis ir jų problemos ar galimybės formuluote pabandykite atsakyti į septynis klausimus, kurie skirti problemos formuluotės patikslinimui.**

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....
4. ....  
.....
5. ....  
.....
6. ....  
.....
7. ....  
.....

Siekdami, kad problemos formuluotė būtų visiems suprantama, galite pasinaudoti *problemos apibrėžimo* testu.

### **Problemos apibrėžimo testas**

**Suprantamas:** Ar kas nors, kas nedalyvauja pilietinio planavimo komandos darbe, supras problemos apibrėžimą?

**Esminis:** Ar problemos apibrėžimas trumpas ir apimantis esmę?

**Pilnas:** Ar kas nors svarbaus, iš problemos apibrėžimo nebuvo prarasta? <sup>4</sup>

### **Pagrindinės idėjos**

- Kai pilietinio planavimo procesas buvo paskatintas suvokimo ir vizijos matymo, to pasėkoje susibūrė bendraminčiai, ateina laikas kurti perspektyvas ir užsiimti strateginiu planavimu arba susikoncentruoti į konkrečių problemų sprendimą ir užsiimti veiksmų planavimu.
- Strateginio ir veiksmų planavimo metu naudojama daug tų pačių instrumentų, bet procesai skiriasi sprendimų priėmimo mastu.
- Egzistuoja daug skirtingų strateginio planavimo modelių. Autorius pataria juos išstudijuoti ir sukurti savą, priklausomai nuo poreikio, resursų ir interesų tų, kurie dalyvauja ir yra atsakingi už pilietinio planavimo procesą.
- Vizijos kūrimas - tai vertingas instrumentas strateginiam mastymui, planavimui ir veiksmų numatymui. Šiam instrumentui numatytas svarbus vaidmuo strateginio planavimo procese.
- Kai vystomas veiksmų planavimas, svarbu neignoruoti problemos ar galimybės identifikavimo sunkumo. Problemos dažnai slepiasi ir vietoj jų kalbama apie simptomus ar net sprendimus.
- Septyni klausimai gali padėti jums aiškiau susivokti situacijoje prieš imantis veiksmų planavimo.
- Taigi perspektyvos matymas ir konkrečių veiksmų planavimas yra sudedamoji pilietinio planavimo dalis. Duomenų surinkimas ir analizė svarbūs tiems, kas formuoja planavimo komandas ir aprūpina jas reikalingais resursais. Būtent jiems rekomenduojama atlikti užduotis ir tik paskui tęsti veiklą.

### **Nuorodos**

<sup>1</sup> Hamel, Gary, "**Strategy as Revolution**". *Harvard Business Review*, July-August 1996, p. 70.

<sup>2</sup> Nanus, Burt and Stephen Dobbs. "**Leaders Who Make a Difference**". San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1999, p. 87

<sup>3</sup> Friedman, John. "**Retracking American: a Theory of Transactive Planning**". New York: Doubleday, 1973, p. 4.

<sup>4</sup> Weisbrod, Marvin R. and Sandra Janoff. "**Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations and Communities**". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995, Appendix C.

<sup>5</sup> Šį suprantama, padedantį susifokusuoti ir aiškių problemos identifikavimo vadovą parengė Ana Vasilache .

## IV - AS ETAPAS: DUOMENŲ RINKIMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ

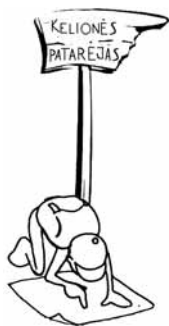
Gerai suformuluota problema – pusiau išspręsta problema.  
CHARLES F. KETTERING



3-ioje pilietinio planavimo proceso dalyje priimami sprendimai susiję arba su:

- (1) **išore** ir verčia organizaciją arba bendruomenę pažvelgti strategiškai į ateitį, arba su
- (2) **vidumi** ir planuojant veiksmus pasiekti greitų rezultatų.

Sprendimą dažniausiai inspiruoja koks nors svarbus įvykis. Pavyzdžiui, meras ar kitas vietinis lyderis turi viziją apie tai, ką bendruomenė turi pasiekti per konkretų laiko tarpą, ir pakviečia kitus prisidėti ruošiant strateginį planą. Arba organizacijoje, bendruomenėje atsirado problema ar galimybė, kuriai išspręsti ar įgyvendinti reikia suplanuoti veiksmus įtraukiant pagrindinius su šia galimybe susijusius asmenis iš organizacijos, bendruomenės arba platesnės veiklos sferos.



---

Mes priėjome kryžkelę. Atrodo, kad dabar reikia pasirinkti arba strateginio arba veiksmų planavimo kelio nuorodą. Bet šis atradimų kelias niekada nėra paprastas. Jeigu pasuksite į strateginio planavimo greitkelį, jūs gausite atlikti dalį veiksmų iš operatyvinių veiksmų planavimo kelio. Pavyzdžiui, strateginiam planavimui reikalinga atlikti įtakingų figūrų analizę, pasiruošti seminarui ir surinkti pakankamai informacijos apie situacijos vystymosi galimybes, susitarti su fasilitatoriumi, renginiui prasidėjus sudaryti komandą, nustatyti tikslus ir turbūt svarstyti kitas veiksmų galimybes.

---

Jeigu dėl kokio nors svarbaus įvykio pasukote į veiksmų planavimo kelią, prieš keliaujant toliau, jums iš pradžių reikės patyrinėti žemėlapi. Jums tiks daugelis iš strateginio valdymo dalykų.

Pilietinio planavimo metodus skiria du esminiai dalykai: 1) laiko ribos ir 2) detalių specifiškumas. Strateginis valdymas ir strateginis planavimas paprastai susiję su ilgesniu laiko tarpu. Ekspertai nėra priėję prie vieningos nuomonės, kokį laiko tarpą geriausiai strategiškai suplanuoti. Daugelis specialistų, paklaustų dėl strateginio planavimo laiko, atsako: "atsižvelgiant į...". *Ateities paieškos* metodas, aprašytas praeitame skyriuje, siūlo ilgalaikiais planais laikyti trijų metų planus. Kiti teoretikai ir praktikai siūlo kitus strateginio planavimo variantus, daugiausiai tarp dešimties, penkiolikos ar dvidešimties metų.

Mes siūlome strateginio planavimo laiką nuspręsti bendrai, susiejant jį su konkrečiu tikslu pasiekimo, strateginio plano realizavimo, laiku. Darykite taip, kaip jums labiau tinka, užuot naudojęsi išorės ekspertų patarimais. Jeigu jūs esate naujai išrinktos miesto tarybos narys ir norite numatyti ir pavišinti, ką naujai išrinkta taryba padarys per savo kadencijos laikotarpį, tai, matyt, geriausiai tiks ketverių metų strateginis planas.

Operatyviniai planai yra skubūs, turint galvoje kiek dar papildomai užims planavimas ir kiek laiko reikės suplanuotiems veiksams įgyvendinti.

Kitas kintamasis yra planų detalumas, numatymas kas ir kaip turi būti įgyvendinta. Kuo ilgesnis laiko tarpas, tuo paprastai mažiau detalizuojami konkrečių tikslų pasiekimo veiksmai. Dvidešimties metų strateginiame plane turi būti aišku, kas su kuo atliks numatytus darbus ir kiek ilgai užtruks pusę jų įgyvendinti.



Kita vertus, operatyvinių veiksinių AIDS epidemijos plitimui tarp paauglių sumažinti planas mažai ką gali pasakyti, kokie artimiausi rezultatai bus pasiekti, net jeigu strateginis tikslas yra nustatytas - per 10 metų sumažinti infekuotų asmenų X procentais. Operatyvinės veiklos tikslas priklauso nuo kaip galima greičiau atliktų veiksinių ir planavimo komandos rekomendacijų.

## Duomenų paieška ir analizė: pirmyn ir atgal

Šios pilietinio planavimo proceso dalies pavadinimas gali atrodyti kiek keistokas. Mes jau prašėme jūsų įsitraukti į duomenų rinkimą. Pavyzdžiui, susitarimo pasiekimo žingsniuose *bendradarbiavimo pasiekimas* (II etapas), *išėjimo į veiklos apimties nustatymas* (III etapas) procesams atlikti taip pat reikalinga duomenų paieška ir analizė. Šios dviprasmybės patvirtina mūsų ankstesnius komentarus, kad šis procesas kartais gali atrodyti kiek **painus**. Kol jis vyksta loginiais strateginio arba operatyvinio planavimo žingsniais, tol reikalingas tolerantiškas sudėtinų dalių ribų išplėtimas ir netgi jų sukėtimas įgyvendinimo stadijoje.

Šioje pilietinio planavimo stadijoje surinkta planavimo komanda pradeda tiesioginį darbą. Kitaip tariant, atsakomybė už strateginio ar operatyvių veiksinių plano paruošimą ir įgyvendinimą skirsis nuo atsakomybės tų, kurie buvo tiesiogiai susiję su šio proceso inicijavimu. Pateikus šį atsakomybės pasikeitimą, raginame jus iš naujo pereiti praeitame skyriuje nurodytus etapus (III etapas). Strateginiam planavimui reikalingas vizijos nustatymo, o operatyviniam planavimui - problemos diagnozės žingsnis.

Vis dėlto asmenys atsakingi už strateginių ir operatyvinių planų sudarymą, gali norėti dalyvauti abiejuose žingsniuose. (II vadovo tome pateikiamos nuorodos ir formos padės jums pritaikyti šiuos žingsnius planavimo tikslams pasiekti).

## Grįžtam į techninio aptarnavimo stotelę

Kad supaprastintume pilietinio planavimo pakopas, grįžkime prie veiksinių planavimo pavyzdžio, kuriuo vadovavomės studijoje pavadintoje "TAS". Mes darome prielaidą, kad merės strateginio planavimo seminaras buvo sėkmingas ir buvo suformuluota bendruomenės vizija pagal *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programą. Ir kad operatyvinis veiksinių planavimas, kurį tęsiame toliau, atitiks merės ilgalaikius tikslus ir galės pasitarnauti kaip pavyzdys kitiems, taip pat prisidės prie sėkmingo vietos valdžios, visuomeninių organizacijų ir gyventojų bendradarbiavimo. O dabar pereikime prie kito sisteminio pilietinio planavimo etapo.

Tarp pilietinio planavimo inicijavimo etapo, kuriai reikia fasilitatoriaus, ir duomenų paieškos bei analizės, dar vadinamos diagnoze, turi atsitikti daug dalykų susijusių su mūsų nagrinėjamu atveju. Tos pačios taisyklės galios ir kitoms jūsų bendruomenės vykdomoms pilietinio planavimo iniciatyvoms. Vienas svarbiausių dalykų bus kontaktas su bendruomene ir planavimo komandos surinkimas. Čia jums padės praeitame skirsnyje nagrinėti metodai. Kada mero komanda susisieks su visais reikalingais bendruomenės nariais, jiems reikės patikrinti savo susitarimo pasiekimo įgūdžius.

**Įsivaizduokite, kad esate visuomenės veikėjas. Jūs ką tik pakliuvote į situaciją, kurioje jums reikės vadovauti kitiems, visai ne jūsų organizacijos nariams. Prisiminkite, jūsų NVO padeda vienišiemis tėvams. Ką jūs padarysite, kad būtų išvengta bręstančio etninio konflikto jūsų bendruomenėje?**

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

Stengdamiesi suteikti pagrindines kiekvieno pilietinio planavimo etapo žinias ir įgūdžius, mes suprantame, kad kiekvienas planavimo procesas skirsis savo apimtimi, pobūdžiu, klausimais, žmonėmis. Dėl šių ir kitų dalykų įtakos mes galime tik pateikti bendrą žemėlapių supratimą ir paaiškinti, kodėl šioje atradimų kelionėje kartais reikia sustoti.

## **Menas ir mokslas analizuoti**

*Pilietinio planavimo duomenų paieškos bei analizės etapas* reikalingas tiek strateginiam tiek operatyviam valdymui ir atsižvelgiant į tikslą gali būti atliekama labai skirtingais būdais. Anksčiau pristatytoje situacijoje apie regiono ekonominio vystymosi strateginio plano paruošimą rašėme, kad regiono vystymo komisija atliko išsamią ekonominį regiono vystymąsi veikiančių faktorių analizę. Jos gauti rezultatai apie nedarbo tendencijas, pajamų pasikeitimą, atleidimus iš darbo per paskutinius 10 metų buvo pristatyti pačioje pradžioje siekiant išryškinti klausimų svarbą ir pateikti potencialių tikslų vertinimo rodiklius.

Kitame strateginio planavimo seminare, kurį vedė vienas šio vadovo autorių, šis pilietinio planavimo etapas buvo prarastas be atskiro tyrimo. Seminaro dalyviai buvo iš viso pasaulio surinkti avarijų likvidavimo specialistai, puikiai žinantys ir galintys suteikti daug informacijos apie nagrinėjamą problemą. Seminaro tikslai buvo: 1) pasiremiant patirtimi ir turimais tyrimų rezultatais iširti esminius klausimus, kuriuos reikia operatyviai spręsti; 2) nustatyti paslaugų suteikimo tendencijas ateityje; 3) sukurti patyrimo įvertinimu ir ateities tendencijomis grįstą, naują paslaugų teikimo strategiją.

Pilietinio planavimo duomenų paieškos ir analizės etapas, kaip buvo parodyta dviem paprastais pavyzdžiais, priklauso nuo nagrinėjamų dalykų aplinkybių. Nepaisant to, šis etapas išmokys jus keletą įgūdžių ir suteiks žinių, kurių jums prireiks keliaujant nuo inicijavimo proceso (I etapas) iki konkretaus veiksmų planavimo (V etapas). Kaip įtakingų figūrų analizė ir susitarimo pasiekimo užduotys, šie žingsniai nebūtinai turi būti atliekami nuosekliai, negrįžtama seka. Pavyzdžiui, jūs galite grįžti atgal dėl to, kad:

- Taptumėte tikresniu dėl to, ką stengiatės pasiekti pilietiniu planavimu, galbūt, įsitraukus daugiau įtakingų figūrų, iš naujo nustatyti projekto tikslus ir jų pasiekimo uždavinius
- Surinktos informacijos pagrindu surinkti papildomai informacijos

- Iš naujo pergalvoti galimybes, prieš įvertinant jas prioritetine tvarka ir įtraukiant į veiksmų planą.

Arba jūs galite nuspręsti, kad kai kurios duomenų paieškos ir analizės etapo dalys yra nereikalingos, ir jas praleisti. Pavyzdžiui, gali nebūti pasirinkimo laisvės arba problema gali atrodyti tokia aiški ir visų įtrauktų asmenų vienodai suprantama, kad įsitraukimas į *problemos diagnozę* gali atrodyti kaip laiko gaišatis.

Duomenų paieškos ir analizės etapas, atsižvelgiant į nagrinėjamą problemą ar galimybę, gali būti paprastas arba sudėtingas. Tačiau šiuo atveju mes darome prielaidą, kad jis šiek tiek sudėtingas. Tokiu būdu mes turime priežastį aprašyti visą proceso ciklą. Paprašysime jūsų, kaip komandos, informacijos paieškai ir analizei, tikslų nustatymui ir galimybių analizei sugrįžti į *problemos diagnozės* etapą (III etapas).

### **Pirmas žingsnis: Problemos diagnozė**

Kaip sakėme prieš tai, pilietinio planavimo procese nieko nėra sunkiau už *problemos diagnozę*. Mes išskyrėme esminius septynis klausimus padedančius susikoncentruoti ties problema ar galimybe, kurią jūsų komanda tirs. Dar kartą norime juos pakartoti dėl dviejų priežasčių: 1) jie kritiškai svarbūs formuojant jūsų, kaip problemų sprendėjo ar sprendimų priėmėjo, įgaliojimus ir 2) yra dar vienas klausimų sąrašas, kuris vienodai reikalingas vystant jūsų įgaliojimus. Visų pirma apžvelkime *problemos ar galimybės diagnozės* klausimus

1. **Kokia yra tikra problema?**
2. **Kodėl tai problema? arba, Kas sukelia šią problemą?**
3. **Kodėl šią problemą reikia spręsti?**
4. **Kokiomis aplinkybėmis esant ši problema pasireiškia?**
5. **Kieno ši problema? *Tai naudinga potencialių įtakingų figūrų analizei.***
6. **Kas atsitiktų, jeigu problema nebūtų sprendžiama?**
7. Dar kartą **Kokia yra problema?**

Šie klausimai stimuliuos informacijos atsiradimą ir ne tik padės jūsų komandai suprasti *problemos sudėtingumą*, bet ir surasti galimus sprendimus.

### **Problemos diagnozė tik pusė iššūkio**

Kuomet problema yra nustatyta, atsakinga pilietinio planavimo komanda turi nuspręsti, ar reikia ją spręst ir kaip greitai. Atsakymų pateikimas į šiuos klausimus gali padėti komandai priimti sprendimą.

Beje, jūs turbūt pastebėjote, kad komandą apibūdinome kaip kruopščiai sudarytą ir atsakingą. Kai kurie gali pasakyti: “tai ne mūsų atsakomybė nuspręsti, ar reikia spręsti problemą, pasinaudoti galimybe ar ne. Tai vadovybės problema. Mūsų užduotis - sugalvoti *problemos sprendimo būdą*.” Mūsų nuomonė skiriasi. Jeigu negalima išmatuoti *problemos ar galimybės pagal pateiktuose*

klausimuose suformuotus kriterijus, manome, kad komandos užduotis prieš pajudant toliau - informuoti apie tai tuos, kurie juos įgaliojo inicijuoti pilietinį planavimą.

- **Kaip skubu surasti problemos sprendimą?** Jeigu reikia neatidėliojant spręsti krizę, tai problema yra *skubi*.
- **Kaip svarbu yra surasti problemos sprendimo būdą?** Jeigu problema gali sukelti rimtas pasekmes organizacijai ar bendruomenei ateityje, tai ji yra svarbi.
- **Ar problema yra išsprendžiama?** Kai kurios problemos negali būti išspręstos su esamomis technologijomis arba gali pareikalauti tokių finansinių investicijų, kurios žymiai viršija savivaldybės ir bendruomenės galimybes.
- **Ar vietos valdžios institucija ir bendruomenės gali išspręsti šią problemą?** Problemos priežastis gali būti už vietos valdžios institucijos ir bendruomenės jurisdikcijos ribų arba problemos sprendimas gali priklausyti nuo tiesiogiai nevaldomų organizacijų arba individų, kurie nesuinteresuoti jos sprendimu arba suinteresuoti problemos nespęsti, pritarimo.
- **Ar komandos nariai nori prisiimti asmeninį įsipareigojimą išspręsti problemą?** Problemų, ypač reikalingų pilietinio planavimo, sprendimas gali pareikalauti žymios laiko ir kitų resursų investicijos, o kartais ir asmeninės rizikos. Jeigu pilietinio planavimo komandos nariai negali teigiamai atsakyti į šį klausimą, tikimybė, kad kiti, neįtraukti į diskusiją, prisiims įsipareigojimą išspręsti problemą, yra dar mažesnė.

Čia pateikiami klausimai gali būti vienodai efektyvūs nusprendžiant, ar yra galimybė pilietinio planavimo komandai sėkmingai užbaigti savo darbą ir ar ji gali pateisinti komandai įgaliojimus suteikusių asmenų pasitikėjimą.

TAS

*Kai mes paskutinį kartą matėmės su komandos vadovu, fasilitatorium ir bendruomenės aktyviste, jie gėrė kavą ir derėjosi dėl norų, poreikių ir vilčių dirbant kartu. Jie taip pat mąstė apie pilietinio planavimo procesą ir kišimąsi į bendruomenės gyvenimą. Manykime, kad jie sėkmingai užmezgė kontaktus su probleminės miesto dalis atstovais ir, žinoma, planavimo komandą sudarys visi reikalingi vietos valdžios ir bendruomenės atstovai, įskaitant:*

- *vietos valdžios institucijos atstovą, tokį kaip miesto tarybos planavimo komiteto narį*
- *bendruomenės gerbiamą žmogų, užaugusį šiame rajone, ir žinomą gerą sutaikytoją*
- *verslininką iš kito miesto, norintį išplėsti šiame mieste savo verslą ir žinomą kaip atviro ir skaidraus mąstymo žmogų.*

*Sėkmingai fasilitatoriaus organizuoto problemos diagnozės užsiėmimo dėka komanda vienodai supranta, kas yra problema. Šioje vietoje, komanda pradeda išsamesnių duomenų apie problemą surinkimo planavimą.*

### **Tuo pačiu metu, kitoje vietoje...**

*Kol bendruomenės komanda stengiasi įsigilinti į pateiktą temą, merė artėjančiam strateginio planavimo seminarui organizuoja platų bendruomenės palaikymą. Kadangi merė nori planavimo procesą daryti kiek galima atviresnį ir nesikoncentruoti ties ekonominiais ar vaiko teisių apsaugos klausimais, ji nusprendė neorganizuoti jokios informacijos surinkimo ir problemos diagnozės veiklos, kad nesusiaurintų diskusijos. Ji nori, kad žmonės, kuriantys miesto viziją, laisvai diskutuotų apie tai, kaip turi atrodyti miestas ateityje.*

*Merė, fasilitatorius ir maža planavimo komanda, įskaitant keletą svarbiausių sektorių, kaip, pavyzdžiui, verslo, sveikatos apsaugos, švietimo, NVO ir pramonės atstovų, įtemptai galvojo, kokius įtakingus asmenis pakviesti dalyvauti strateginio planavimo procese. Jie aptarė seminaro tikslus ir seminaro scenarijų siekiant konkrečios vizijos formuluotės ir plataus mandato per nustatytą laiką ją įgyvendinti. Kol kas jie nutarė strateginiame seminare nesigilinti į konkrečius klausimus ir seminaro pradžioje pateikti du pranešimus. Pirmąjį atliktų vietos universiteto futuristas. Jis pristatytų technologijų, socialinio ir ekonominio vystymosi tendencijas, kurios jo manymu turės įtakos miestui. Kitą pranešimą pristatytų miesto, įgyvendinančio Dienotvarkės 21 lokalizavimo programą, merė. Kartu dirbdama strateginio planavimo komanda suprato, kad daugelis šiame skyriuje pateikiamų problemos diagnozės įrankių gali būti naudingi vedant strateginio planavimo užsiėmimus.*

### **Antras žingsnis: duomenų surinkimas**

Informacija, duomenys ir idėjos planavimui renkami keletu būdų. Kiekvienas jų turi savo pranašumus ir trūkumus. Būdai:

1. **Interviu**
2. **Klausimynai**
3. **Interviu ir klausimynų sujungimas**
4. **Dokumentų analizė**
5. **Tiesioginis stebėjimas**
6. **Komandos patirtis ir intuicija.**

<p><b>Interviu.</b> Komanda gali atlikti individualius arba grupės interviu. Jie gali būti atviri arba struktūruoti su konkrečiais klausimais.</p>	<p><b>Privalumai.</b> Informacija gali būti labai gausi ir pateikti įžvalgas, kurių negali pateikti kiti metodai. Interviu gali atkasti naujos informacijos, ypač tada, kai jis efektyviai atliekamas. Grupės interviu padeda informaciją ištraukti remiantis kitų mintimis. Taip pat svarbus yra ir asmeninis kontaktas, ypač pilietinio dalyvavimo procese. Jis padidina pilietinio dalyvavimo tinklą, sukuria pasitikėjimą ir padidina įsitraukusių asmenų bendrą supratimą.</p> <p><b>Trūkumai.</b> Interviu gali būti brangūs ir užimti daug laiko. Dažnai sunku interpretuoti ir struktūruoti subjektyvią informaciją. Interviu informacija neuždavinėjant klausimų ir nestruktūruojant interviu gali būti nepalyginama.</p>
<p><b>Klausimynai.</b> Klausimynų panaudojimas gali greitai sugeneruoti daug informacijos.</p>	<p><b>Privalumai.</b> Paprastai jie yra pigi priemonė, gali įtraukti daug gyventojų, ir jeigu valdomi teisingai, užtikrina konfidencialumą, kas suteikia galimybę gauti sąžiningesnius ir atviresnius atsakymus. Pagaliau klausimyno atsakymai gali būti suskaičiuoti ir susisteminti, o tai gali būti labai svarbu nustatant apklaustųjų supratimo ar įsipareigojimo lygį.</p> <p><b>Trūkumai.</b> Gali būti gauta nedaug atsakymų, ypač kai kuriuose bendruomenės sektoriuose, taigi atsispindės tik atsakiusiųjų nuomonė. Atsakymai tiek geri, kiek gerai suformuluoti klausimai. Kitaip tariant, klausimai kartais atspindi klausimyną sudarančio asmens nuomonę ir supratimą. Gali atsirasti tendencija rezultatus perinterpretuoti, t.y. surasti ten tai, ko nėra.</p>
<p><b>Interviu ir klausimynų sujungimas.</b> Yra metodas, kuriuo galima sujungti interviu ir klausimynus. Naudojantis šiuo metodu užduodami kiek galima atviresni klausimai įvairiausioms įtakingoms figūroms. (Prisimenate, kaip plačiai anksčiau diskusijoje apsibrėžėme įtakingas figūras?) Klausimų pavyzdžiai: Ką jūs manote apie mūsų miesto bendruomenę? Kas jums mieste nepatinka? Ką reiktų padaryti siekiant pakeisti gera mūsų miesto bendruomenę?</p>	

Tada teiginiai yra suskirstomi į atsakymų kategorijas ir aiškiausi bei informatyviausi atsakymai įrašomi į klausimyną. Pasinaudojant klausimynu ir įrašytais sugrupuotais atsakymais, interviu metu galima perklausti, ar asmuo sutinka su tokiais teiginiais. Informacija surenkama, atliekama statistinė analizė ir jos rezultatai pateikiami gyventojams.

<p><b>Dokumentų analizė.</b> Atsižvelgiant į tai, ko ieško komanda, šis metodas gali būti efektyvus renkant informaciją. Žinoma, efektyviausias jis tuomet, kada informacija yra duomenų bazėje ir galima gauti lyginamąją informaciją.</p>	<p><b>Pranašumai.</b> Tai gali būti nebrangus ir objektyvus metodas, realiai nupiešiantis situaciją. Jeigu pilietinio planavimo komanda buvo paprašyta nagrinėti ekonominio vystymosi kelius, gali būti naudinga pastudijuoti ilgo periodo darbo jėgos paklausos tendencijas. Ši informacija ne tik suteiks supratimą apie darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kaitą, bet gali suteikti daug informacijos apie darbo sektoriaus tendencijas ateityje.</p> <p><b>Trūkumai.</b> Metodas priklauso nuo prieinamų duomenų bazių kiekio. Tokie duomenys suteikia informaciją apie tai, kas nutiko, bet ne visada - kodėl taip nutiko.</p>
<p><b>Tiesioginis stebėjimas.</b> Pilietinio planavimo komanda tiesioginio stebėjimo būdu gali nustatyti, kas iš tikrųjų vyksta bendruomenėje. Pavyzdžiui, jeigu konkretaus rajono gyventojai skundžiasi aktyvia narkotikų pardavinėtojų veikla, tai galima tiesiogiai stebėti.</p>	<p><b>Pranašumai.</b> Komandos nariai gali tiesiogiai stebėti, kas vyksta, o ne vien pasitikėti tuo, kas kalbama. Žvelgiant iš šono galima pamatyti tai, ko nepamatysi būdamas viduje. Tiesioginis komandos darbas bendruomenėje ir autentiški pastebėjimai gali sustiprinti rekomendacijas.</p> <p><b>Trūkumai.</b> Tai gali būti labai brangus, daug laiko ir atskirų informacijos dalių rinkimo reikalaujantis procesas. Pilietinio planavimo komandos buvimas gali pakeisti tiriamųjų elgesį, taip pat yra tikimybė, jog tai, kas stebima, gali būti vienos dienos išimtis. Žinoma, visuomet yra tyrėjo subjektyvumo galimybė. Kartais mes matome tai, ką norime matyti.</p>
<p><b>Komandos patirtis ir intuicija.</b> Tai yra greičiausias informacijos šaltinis. Jeigu komanda atstovauja skirtingiems požiūrio taškams, skirtingai gyvenimiškai ir darbo patirčiai, skirtingoms demografinėms</p>	<p><b>Pranašumai.</b> Tai yra greita ir asmeniška, nereikia papildomo leidimo rinkti informacijai. Šis metodas sukuria bazę diskusijai ir abejonėms.</p>

patirčiai, skirtingoms demografinėms charakteristikoms, informacinė bazė gali būti plati ir įdomi.

**Trūkumai.** Informacija yra subjektyvi ir tendencinga, kartais žmonės, atsakydami į klausimus, ginasi ir gali būti skeptikų lengviau nuginčyti.

**Duomenų surinkimas ir analizė.** Nesvarbu kokių metodu surinkta informacija, jūs vis tiek gausite ką nors su ja daryti. Mūsų patarimas:

- jeigu įmanoma surinkite ją į vieną krūvą
- išrūšiuokite ją atsižvelgiant į jums reikalingus duomenis
- atskirkite, kas jums nėra reikšminga, arba dalį, su kuria nesugebėsite susidoroti
- analizuokite taip, kad suprastumėte, kaip informacija susijusi su jūsų tikslais
- panaudokite ją priimdami sprendimus ir ruošdami dokumentus.

### **Trečias žingsnis: problemas analizė**

Kaip minėjome anksčiau, yra pavojus vietoje problemas nagrinėti simptomus (mažas problemytes, slepiančias tikrus dalykus) arba pereiti prie problemas sprendimo. Simptomus galime išspręsti, bet problema liks. O kai sprendimai yra įvardijami kaip problema, tuomet jie iš karto eliminuoja kitas problemas sprendimo galimybes. Dar svarbiau, kad pereinant prie sprendimų, galima prisirišti prie prastai nustatytos problemas arba visai ne prie problemas.

Problemos analizė – tiltas jungiantis problemas diagnozę ar galimybę ir veiksmų planavimą. Problemos ar galimybės suradimu prasideda problemų sprendimo analizės dalis. Informacijos surinkimas pasinaudojant vienu ar visais aprašytais metodais, gali pagilinti problemas ar galimybės supratimą.

Problemos analizę sudaro trys žingsniai: 1) visos informacijos surinkimas ir jos naudojimas; 2) problemas pavertimas tikslu; 3) jėgų, veikiančių už ir prieš problemas sprendimą, analizė.

Prieš pajudant toliau iki galo išsiaiškinkime šią šiek tiek sumišusių veiksmų seką. Tai tikrai painu. Mes žinom! Kiekvieną kartą rašydami apie sprendimų priėmimą/problemų sprendimą/planavimą mes taip pat šiek tiek sutrinkame. Kai kurie vadybos specialistai – problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas laikomi vadovų užduotimis – sakytų, kad reikia problemą ar galimybę paversti tikslu dar *prieš informacijos surinkimą*. Vadovaujantis šiuo metodu informacijos surinkimas vyktų pagal konkrečius tikslus.

Mes nesutinkame su jų pateikiama seka, nes matėme per daug vadovų ir kitų problemas sprendėjų, per greitai pereinančių prie sprendimo pateikimo. Kitaip tariant, jie nusprendžia, kaip atrodys problema, dar prieš tikrą problemas supratimą. Mes dar kartą pakartosime, nė kiek nebijodami jums atsibosti, – tai, ką jūs manote esant problema, gali būti tik simptomas arba, dar blogiau, - sprendimas. Todėl mes pasisakome už tokią seką: informacijos surinkimas, informacijos analizė ir tik tada tikslo nustatymas.



## Menas nustatyti tikslus

Tikslų nustatymas ir suformulavimas taip, kad jūs galėtumėte aiškiai pasakyti, ką norite pasiekti, – dar viena sunki planavimo proceso dalis. Ji, priešingai nei kitos dalys, reikalauja tam tikros tvarkos. Negana to, kad tai yra sunki užduotis, ji efektyviam sprendimų priėmimui dar yra ir kritinė. Tikslai gali būti suprantami įvairiai, todėl mes pateikiame paprastą jų apibrėžimą. Tikslas – norimą pasiekti rezultatą apibūdinantis teiginys.

Gerai suformuluotas tikslas atitinka šiuos kriterijus:

- jis **specifinis**. Jis glaustai nurodo, kas turi būti pasiekta
- jis **nurodo galutinį rezultatą**, o ne veiklą
- jį **pasiekti turi įsipareigoti asmuo, grupė ar organizacija**, kitaip jis gali pradingti
- jis **išmatuojamas**. Mes turime žinoti, kada jį pasiekėme ir gebėti išmatuoti pasiektą progresą. Ar galime jį apibrėžti laike, suskaičiuoti, matuoti, pasiekti?
- jis **turi terminą**. Datos, iki kurios tikslas turi būti pasiektas, nebuvimas suteikia galimybę jį ignoruoti.
- jis **pasiekiamas per nustatytą laiką**.
- jo **pasiekimas valdomas**. Be galimybės valdyti situaciją sunku užtikrinti, kad tikslas bus pasiektas. Nepaisant to, kad kiekvieno tikslo pasiekimo kelyje yra nevaldomų dalykų, svarbu minimizuoti išorinį poveikį ar įsikišimą.

Nustatant tikslus svarbu suformuluoti juos taip, kad žinotume, ar mums sekasi jų siekti, ar ne. Nekonkrečiai suformuluoti tikslai arba keletas tikslų, įtraukti į vieną formulotę, sunkiai pasiekiami.

## Jėgų lauko analizė

Kai nusprendėme, kur norime nukeliauti, nustatėme tikslą, tai pats laikas paanalizuoti apylinkes apie tą tikslą ir reikalingus padaryti pokyčius. Jeigu esate susipažinęs su pilietinio planavimo veikla, turbūt susidūrėte su SWOT analize. Mažiau tikėtina, kad girdėjote apie *jėgų lauko analizę*. SWOT reiškia: stiprybės, silpnybės, galimybės ir pavojai. S ir W paprastai susijusios su organizacijos vidumi, o O ir T - su išore. Dėl orientacijos į organizacijas SWOT analizė labiau tinkama veiksmams planuoti, kai reikalai susiję su organizacijos klausimais. Jėgų lauko analizė (JLA) specialiai sukurta klausimų, užėinančių už organizacijos ribų, analizei. Mes siūlome susipažinti su abiem įrankiais ir patiems nuspręsti, kuris geriau tinka jūsų komandai.

## SWOT analizė

SWOT analizė - palyginti paprastas procesas. Jūsų komandai reikės nustatyti keturis su jūsų tikslo pasiekimu susijusius faktorius. Pirmieji du susiję su organizacijos stiprybėmis ir silpnybėmis įgyvendinant pasirinktą tikslą. Antrieji du daugiau susiję su už organizacijos ribų esančiomis galimybėmis ir pavojais. Paprastai šie faktoriai apibūdinami taip:

- (1) Kokios yra jūsų organizacijos *stiprybės*?
- (2) Kokios yra jūsų organizacijos *silpnybės*?
- (3) Kokios galimybės egzistuoja organizacijos aplinkoje dabar arba greitai žada atsiverti, kad būtų galima naudojantis jomis pasiekti nustatytus tikslus?
- (4) Kokie potencialūs pavojai susiję su numatytų tikslų įgyvendinimu?

## Jėgų lauko analizė

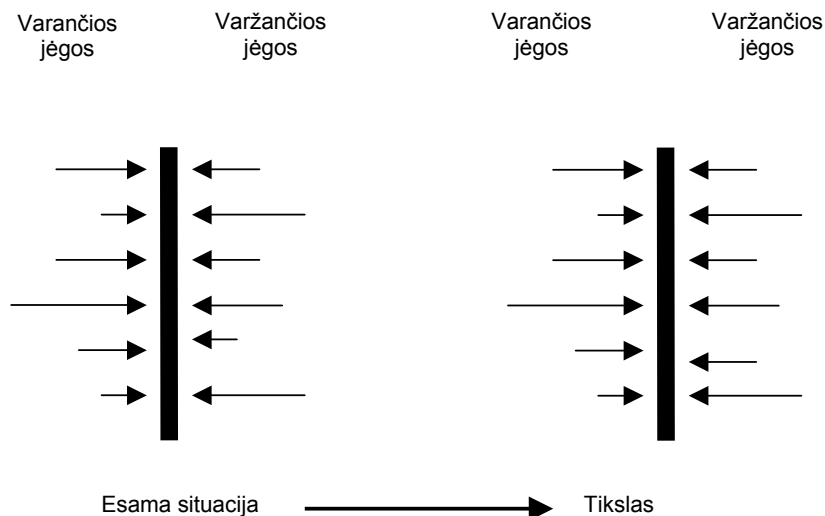
Jėgų lauko analizė yra senesnis įrankis, atlaikęs laiko išbandymus ir visai atsitiktinai sudaręs sąlygas SWOT metodui atsirasti. Mes šiek tiek aprašysime jį tiems, kurie su juo anksčiau nesusidūrė. Jeigu jūs susipažinę su jėgų lauko analize, pereikite prie jums įdomesnių dalykų.

Kurt Lewin, socialinių mokslų atstovas, daugiausiai darbų atlikęs dvidešimtojo amžiaus viduryje, sukūrė vienus geriausių problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo metodų. Vieną patvariausių įrankių jis pavadino *jėgų lauko analize*. Lewin atrado, kad jūs galite paimti bet kurią situaciją, kurią grupė, organizacija ar bendruomenė nori pakeisti ir nustatyti politines, socialines ir organizacines jėgas saugančias situaciją nuo pasikeitimo. Būna dviejų rūšių jėgos: padedančios ir trukdančios artėti prie tikslo. 6 paveiksle šios jėgos parodytos - iš kairės į dešinę einantys vektoriai priešingi pokyčiams, o iš dešinės į kairę padedantys numatytiems pasikeitimams.

Vieta, kurioje šie vektoriai susiduria, vadinama pusiausvyros tašku (status quo). Status quo taške susidaro gana jautri pokyčiams priešingų jėgų įtampa. Jėgų išbalansavimas (pvz., vektoriaus sutrumpinimas arba panaikinimas) gali pusiausvyros tašką pastumti arba link tikslo, arba į priešingą pusę.

Padedančios jėgos gali būti vietos valdžios institucijos, padedančios siekti tikslo. Trukdančios – kelių pastojusios kliūtys. Problemų sprendėjai turi nuspręsti, kaip išbalansuoti jėgas ir pakeisti pusiausvyrą norima linkme. Tam reikalingi trys procesai:

## 5 paveikslas. Jėgų lauko analizės diagrama



1. **Diagnozė.** Nustatykite pagrindines padedančias ir trukdančias jėgas. SWOT analizės terminais kalbant, pagal tai kaip pritaikomos, jos gali būti stiprybės, silpnybės, galimybės arba pavojai.
2. **Atšaldymas.** Už ir prieš jėgų stiprumo pakeitimas.
3. **Perskirstymas.** Situacijos "užšaldymas", kaip nurodo Lewin, stabilizuojant jėgas naujame, pageidaujame, lygyje.

Naudinga įvertinti kiekvienos jėgos stiprumą. Vienas būdas: suteikti visoms, padedančioms ir trukdančioms, jėgoms 100 balų vertę ir tada atitinkamai pagal atskirų jėgų stiprumą padalinti priskiriant kiekvienai jėgai proporcingą balų skaičių. Kai jau priskirta apytikslė kiekvienos jėgos vertė, jas galima pakeisti trimis būdais.

1. **Sustiprinti padedančiąsias jėgas.** Tai mažiausiai pageidaujama, nes paprastai sustiprinimas iš vienos pusės sukelia kitos pusės jėgos sustiprinimą ir susidaro tik dar didesnė įtampa
2. **Pašalinti arba sumažinti trukdančias jėgas.** Tai labiau pageidautina ir mažiau akivaizdi priemonė.
3. **Sustiprinti padedančiąsias jėgas ir pašalinti arba sumažinti trukdančiąsias.** Tai turbūt dažniausiai naudojama strategija.

### Jėgų lauko analizės naudojimo rekomendacijos

Ne visas jėgas lengva paveikti ar pakeisti. Kai kurios tokios tvirtos, kad beveik neįmanoma jų pajudinti. Analizuojant jėgas reikėtų galvoje turėti šiuos faktorius:

1. Kurią jėgą reikia atmesti kaip nepašalinamą?
2. Kuri jėga yra labiausiai pažeidžiama?

### 3. Kuri jų pati svarbiausia?

Kai jėgos priskirtos svarbiausioms arba pažeidžiamoms, pasvarstykite, kurias jūs norite pakeisti. Šiame procese naudinga užduoti šiuos klausimus:

1. Kas daro įtaką jėgai, kurią norite pakeisti?
2. Kuri jėga, jeigu ją pakeisite, pažadins kitas jėgas? Pavyzdžiui, paveikę lyderį automatiškai paveikiate jo pasekėjus.
3. Kokius resursus jūs turite arba galite mobilizuoti, kad pakeistumėte pageidaujamą jėgą?
4. Kur jūs turite daugiausiai įtakos pakeisti jėgas?
5. Kokios naujos pasipriešinimo jėgos atsiras, jei jūs pradėsite stiprinti arba eliminuoti kitas jėgas? Kaip jos gali būti atmuštos?
6. Ką reikia įtraukti ar informuoti siekiant sumažinti trukdančiąsias jėgas arba pastiprinti padedančiąsias?

Jėgų lauko ir SWOT analizė paruošia jus kito pilietinio planavimo etapo veiksams, nes siūlo įvairius būdus tikslams pasiekti. Mūsų įsivaizduojamai pilietinio planavimo komandai laikas pasitikrinti, apžvelgti šio etapo analizės progresą.

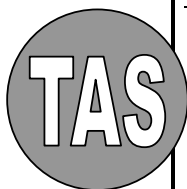
*Planavimo komanda nusprendė informacijai apie rajone gyvenančius narius surinkti panaudoti keletą metodų. Komandos nariai su daugeliu jų, - tais, kurie čia gyveno daugelį metų ir tais, kurie visai neseniai atsikraustė, atliko interviu. Dar buvo suorganizuotos ir trys viešos diskusijos. Vienoje dalyvavo tik naujieji gyventojai, antroje - tik tie, kurie šioje vietovėje gyveno daugiau nei penkiolika metų, o trečioje – ir vieni ir kiti.*

*Kadangi vietovėje buvo palyginti mažai gyventojų, tai komanda nusprendė nedaryti ir neplatinti klausimynų. Vietiniai planavimo komandos nariai nusprendė patys tiesiogiai stebėti kitus bendruomenės narius ir apie tai parašyti raportą. Komandos fasilitatorius turėjo šiek tiek stebėtojo patirties ir galėjo padėti nustatyti, kokią veiklą stebėti.*

*Pagaliau miesto planavimo specialistas pasiūlė peržvelgti savivaldybėje sukauptus dokumentus ir kitus duomenis apie savivaldybės patirtį dirbant su įvairiomis etninėmis grupėmis. Jis taip pat peržiūrėjo nuosavybės, komunalinių paslaugų duomenis ir nedarbo šioje vietoje tendencijas. Kaip galime spręsti, prieš pateikdama rekomendacijas planavimo komanda gana kūrybingai ėmėsi nagrinėti problemą.*

### **Paskutinis analitinis štrichas**

Kai surinkta daug informacijos, atrenkant geriausius veiklos variantus galima pakliūti į spąstus. Bandytas sugalvoti įvairiausias problemos sprendimo būdus gali būti labai įdomus. Tai taip pat gali suteikti komandai pasiteisinimą dėl sprendimo nepriėmimo: “Mes dar neišnagrinėjome visų alternatyvų”. Iš tikro įdomu



atsiverti naujoms idėjoms bei elgesio variantams ir nebūti palaidotam po stereotipinių variantų lavina.

Herbert Simon, problemų sprendimo viešajame sektoriuje knygų autorius, sako:

- bet kurioje sudėtingoje situacijoje žinokite visus galimus veiklos variantus
- ateitį pranašaukite atsargiai, tačiau stenkitės numatyti savo sprendimų pasekmes
- įvertinkite dalykus, kurie dar neatsirado.<sup>1</sup>

Suprantant šiuos dalykus, visas sprendimų priėmimas tampa netobulas ir ribotai racionalus. Pasakius tai ir pripažįstant poreikį dalyvauti protingame sprendimų priėmime, svarbu atsispirti norui priimti pirmą mus patenkinantį sprendimą. Atrasti naujus senų problemų sprendimo variantus reiškia patobulinti ateitį.

### **Pagrindinės idėjos**

- Atsižvelgiant į tai, ar įsitraukiama į strateginį, ar operatyvinį valdymą, atitinkamu būdu atliekamas duomenų surinkimas ir analizė.
- Strateginis planavimas yra ilgalaikis procesas, tačiau tas ilgalaikiškumas priklauso nuo aplinkybių. Operatyvinis planavimas paprastai susijęs su trumpesniu laiko tarpu.
- Strateginiai planai daugiau būna globalesni ir mažiau nustato konkrečius veiksmus. Operatyviniai planai yra smulkmeniškiesni ir daugiau nustato jų įgyvendinimo būdus
- Duomenų surinkimas ir analizė susiję su problemos diagnoze, informacijos surinkimu, tikslų formulavimu ir jėgų, darančių įtaką jų pasiekimui, nustatymu.
- Problemos sprendimas reiškia ne tik geresnį problemos ar galimybės formulavimą, bet ir sprendimą, ar problema išvis yra išsprendžiama, o galimybė pasiekama.
- Duomenų surinkimo metodai yra interviu, klausimynai, dokumentų analizė, tiesioginis stebėjimas, komandos patirtis ir intuicija.
- Tikslai turėtų atitikti SMART (protingų) tikslų apibrėžimą: konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, susiję su konkrečia problema ir apibrėžti laike.
- Analizuojant situaciją vertinga pasinaudoti dviem įrankiais: SWOT ir jėgų lauko analize.

## Nuorodos

<sup>1</sup> Simon, Herbert. "**Administrative Behaviour**" (New York: The Macmillan Company, 1957), p. 179.

## V - as ETAPAS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS

Planavimas, tai norimos ateities bei efektyvių būdų jai pasiekti kūrimas.

**RUSSELL ACKOFF**



Duomenų surinkimo ir jų analizės etape mes gilinomės į problemų ir galimybių identifikavimą; informacijos, idėjų ir duomenų surinkimą, analizės metodų pristatymą. Mes taip pat įsigilinome, kaip suformuluoti tikslus, kurie atspindėtų situaciją, kai problema bus išspręsta ar galimybė bus pasinaudota, bei kaip analizuoti jėgas, kurios padeda ar trukdo priartėti prie tikslo. Puikų pagrindą veiksams planuoti gali padėti SWOT ir jėgų lauko analizės, jei jos atliktos kruopščiai ir atitinka planavimo procesą.

Veiksmų planavimo ar sprendimo priėmimo etapas pilietinio planavimo procese susideda iš šešių žingsnių. Visi šie žingsniai padės komandos suformuluotus tikslus paversti konkrečiomis rekomendacijomis bei įvykdomais veiksmais.

**Pirmas žingsnis:** Planavimo procese jums tikriausiai kilo daug gerų idėjų ir gali būti, kad jų yra per daug, jog būtų galima vienu metu visas pritaikyti. Taigi teks susiaurinti planuojamus tikslus ir jų pasiekimo būdus. Kai tai atliksite, visus tarpinius etapus, vedančius prie strateginio tikslo pasiekimo, teks sudėlioti eilės tvarka.

**Antras žingsnis:** Savo parengtas rekomendacijas aptarkite su įtakingais asmenimis, kurie nedalyvavo planavimo procese. Jų pasiūlymus galėsite pridėti prie savo pagrindinio plano. Tai puiki proga gauti grįžtamąjį ryšį ir užtikrinti paramą jūsų pasiūlytomis rekomendacijoms įgyvendinti.

**Trečias žingsnis:** Parenkite detalų veiksmų planą, kuris ir yra šio etapo širdis.

**Ketvirtas žingsnis:** Apsvarstykite jūsų pasiūlytų veiksmų galimas pasekmes.

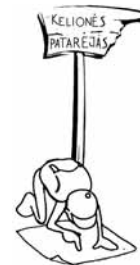
**Penktas žingsnis:** Aptarkite galimus nenumatytus atvejus ir veiksmų plano koregavimo būdus.

**Šeštas žingsnis:** Parenkite veiksmų, būtinų šiam tikslui pasiekti, seką.

Prieš judant toliau būtų prasminga aptarti, kas turima omeny, kai kalbama apie veiksmų planavimą pilietinio planavimo procese. Planavimas – tai vadybos procesas, kurio metu priimami sprendimai. Šis požiūris išsklaido mitą, kad planavimas yra procesas, nesusijęs su atsakomybe priimant sprendimus ar problemų sprendimu organizacijoje, kuo paprastai užsiima vadovybė ar vadybininkų komandos. Šis planavimo etapas yra susijęs su sprendimų, kaip pasirinkti geriausią variantą, kaip pasiekti rezultatus ir kaip užtikrinti, kad įvyktų tai, kas turi įvykti, priėmimu.



Veiksmų eigos planavimas susijęs ne tik su veiksmų planavimu. Tai taip pat gali būti vienas iš strateginio planavimo etapų. Tai gali įnešti sumaišties, tad pamėginkime viską išsiaiškinti. Yra tam tikrų skirtumų tarp to, kas vyksta pilietinio planavimo procese, ir to, ką vadiname veiksmų planavimu. Nors strateginis planas ir gali turėti priedą su labai konkrečiu veiksmų planu, tačiau tai nėra taip įprasta kaip planuojant veiksmus. Veiksmų planas, yra inicijuojamas neatidėliotino veiksmų poreikio, jo paskirtis – numatyti konkrečius žingsnius sprendžiant problemą ar pasinaudoti galimybe. Strateginio planavimo pagrindas - ateities vizijos. Tos vizijos susijusios su tam tikromis elgesio strategijomis. Šių strategijų įgyvendinimo plano parengimas ir būtų veiksmų planas.

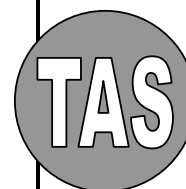


Kol ši knyga buvo rašoma, kad stimuliuotų kartu planavimo perspektyvas ir pastangas, ji faktiškai tapo naudinga vietinės savivaldos atstovams, pilietinių organizacijų nariams bei piliečiams, kurie nepatenkinti dabartiniais įvykiais jų bendruomenėse ir ieško instrumentų, kurie padėtų jiems efektyviau dirbti drauge. Pagrindinis tikslas buvo sukurti koncepcijas bei įrankius, kurie padėtų vietinei valdžiai bei bendruomenės lyderiams efektyviau dirbti drauge planuojant bendrus veiksmus.

Veiksmų planai suteikia daugiau naudos, kai jie yra strateginio plano dalis. Dauguma iš mūsų žino, kad trumpalaikiai sprendimai gali tapti ilgalaikių negandų priežastimi. Jei strateginiai planai yra koncepciniai ateities žemėlapiai, tai veiksmų planai yra keliai, tvirtai vedantys mus į ateitį.

Dabar atėjo laikas sužinoti, kaip šiame planavimo proceso etape tvarkosi mūsų rajono klausimą sprendžianti komanda.

*Pilietinio planavimo komanda sunkiai dirbo apklausdama žmones, peržvelgdama dokumentus, kviesdama bendruomenės susitikimus, bei informuodama merę bei jos personalą apie veiksmus ir progresą. Kaip ir būna tokio pobūdžio planavimo procese, komanda gaudavo daug idėjų ir siūlymų, ką turėtų miestas, piliečiai ir pilietinės organizacijos daryti tam, kad sušvelnintų įtampą rajone ir dirbtų, ieškodami geriausių sprendimų. Komandos nariai taip pat patyrė įtampą, kai pradėjo koncentruotis ties rekomenduotais veiksmais, bet jiems pavyko tai įveikti su fasilitatoriaus pagalba.*



Komandos santykiai su gyventojais, jaučiančiais diskomfortą dėl kaimynų, buvo įtempti nuo pat pradžios - abi nesutariančios pusės įtarinėjo komandą dėl „tikrosios darbotvarkės“. Komanda sugebėjo beveik visiškai įveikti įtampą būdami atviri, ieškodami būdų, kaip įtraukti bendruomenės narius į svarstymus, bei nuolat juos informuojant. Kaip pareiškė vienas komandos narys: „treiningas, kuriame aš dalyvavau ir laikiau jį keistoku, daugeliu atvejų pasirodė labai veiksmingas“. Jei reikėtų apibrėžti planavimo komandos ir bendruomenės santykius, tai būtų abipusis pasitikėjimas.

Šiame darbo etape komanda susikoncentravo ties svarbiais dalykais, reikėjo apsispręsti, kokias rekomendacijas jie pateiks meri, tarybai, administracijos personalui, bendruomenei ir ypač pagrindiniams įtakingiems, įtemptoje situacijoje dalyvaujantiems asmenims. Jie suvokė, kad keli aiškūs veiksmų pareiškimai, kurie galėtų būti įgyvendinti yra verti daug daugiau nei išsamus dokumentas, kuris gali apibūdinti kiekvieną detalę, bet neduoti jokių

rezultatų įgyvendinant numatytus veiksmus. Komandos nariai taip pat suvokė, jog niekas nenori būti nustebintas rekomendacijų, ypač merė bei gyventojai, kuriuos vargina rajono klausimas. Atsižvelgiant į tai, komanda labai rimtai vertino savo uždavinius, rekomendacijų parengimą, kurios būtų gana konkrečios ir realistiškos, bei atvirą bendravimą su pagrindinėmis įtakingomis figūromis.

Merė taip pat visą tą laiką buvo užsiėmusi. Ji suvokė, jog inicijuodama *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programą vykdo ir bendruomenės valią. Didelė dalis bendruomenės lyderių, kurie dalyvavo dviejų dienų strateginio planavimo seminare, sutiko su vizijos formuluote, kuri pabrėžė ilgalaikio vystymosi svarbą. Merė ir jos personalas parengė rekomendaciją svarstyti miesto tarybai, jame buvo numatyta oficialiai patvirtinti *Dienotvarkės 21 lokalizavimo* programos principų pripažinimą, bei konsultacinį komitetą, kuris pagelbėtų įgyvendinant planavimo programos darbus. Komiteto atstovais būtų savivaldybės administracijos darbuotojai, privataus verslo atstovai, NVO atstovai ir gyventojai.

L a i k a s  
apmąstymui

**Pamąstykite apie patirtį, kurią gavote darydami sprendimus, kuriuos kiti turėjo įgyvendinti, arba įgyvendindami kitų sprendimus. Kokių veiksmų galima būtų imtis, kad tų sprendimų įgyvendinimas būtų efektyvesnis?**

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

### **Pirmas žingsnis: pasirinkimų susiaurinimas**

Dažnai įgyvendinant pilietinį planavimą kyla daug idėjų, todėl šis etapas bus skirtas pasirinkimo įgūdžiui vystyti. Apsvarstyti kiekvieną galimybę, kurią pamatėte atlikdami SWOT analizę, nėra bloga idėja.

IV etape aptarėme kriterijus, kurie gali būti naudingi vertinant sprendimus, susijusius su problemos sprendimu ar galimybės panaudojimu. Tie kriterijai apima skubumą, svarbumą, tinkamumą, įsipareigojimą ir resursų prieinamumą. Atsakymai į šiuos klausimus turi būti rekomendacijų parengimo plano dalis.

- Ar rekomenduojamas veiksmas veda prie tikslo pasiekimo?
- Ar rekomenduojamas veiksmas yra realistiškas, t.y. ar jį įmanoma įgyvendinti?
- Ar resursai, reikalingi veiksams įgyvendinti, yra turimi ar įgyjami per tam tikrą laiką?
- Ar rekomenduojamas veiksmas atitiks užsibrėžtą tikslą arba padės pasiekti kitus tarpinius tikslus, vedančius prie pagrindinio tikslo įgyvendinimo,?

- Ar įtakingi asmenys įsipareigos remti veiksmą ir darbą, šio veiksmo įgyvendinimui?
- Jeigu rekomenduojamas veiksmas reikalauja betarpiško įtakingo asmens dalyvavimo ar yra priemonių, kurios užtikrins to veiksmo įgyvendinimą?
- Ar pasiūlytas veiksmas yra skaidrus, nesukels abejonių?

### **Antras žingsnis: patvirtinimas ir nuosavybės teisė**

Prieš apsisprendžiant dėl galutinių pasiūlymų veiksmų planui, verta suderinti su pagrindiniais įtakingais asmenimis. Kaip minėjome anksčiau, niekas nemėgsta siurprizų, ypač renkami tarybų nariai ir bendruomenių lyderiai. Tai taip pat puiki proga gauti įvertinimą, grįžtamąjį ryšį ir paskatinti vietinės valdžios atstovus bei piliečius įsipareigoti įgyvendinti veiksmus.

### **Trečias žingsnis: plano detalizavimas**

Veiksmų planavimas yra menas parengti rekomendacijas, kurios bus priimtose ir įgyvendintos. Šiame veiksmų planavimo žingsnyje pagrindinis dalykas yra specifiškumas. Kiekvienam rekomenduotam veiksmui plane turėtų atsispindėti šie momentai.

- **Kokios užduotys turi būti atliktos siūlomiems veiksams realizuoti?**
- **Kas bus atsakingas už kiekvieno veiksmo įgyvendinimą?** Kas nors turi prisiimti atsakomybę, kad įvyktų tai, kas turi įvykti!
- **Kas dar turi būti įtrauktas?** Per planavimo susirinkimą į darbą buvo įtraukti įtakingi šioje situacijoje asmenys. Gali atsitikti, kad jų dalyvavimas bus reikalingas ir kituose etapuose. Daugelis veiksmų reikalauja bendradarbiavimo, net jeigu atsakingas asmuo yra iš kitos organizacijos. Kieno dalyvavimas yra reikšmingas šį projektą įgyvendinant?
- **Kokie resursai bus reikalingi kiekviena veiksmą atliekant?** Pavyzdžiui, žmonės, medžiagos, pinigai, įrenginiai ir sugebėjimai.
- **Kada bus atliktas kiekvienas veiksmas?** Tai ne tik laikas, per kurį galima atlikti šį veiksmą, bet terminas, per kurį jis realiai gali būti įgyvendintas (įvertinus visus reikalingus resursus).
- **Kaip jūs žinosite, koks yra progresas realizuojant užplanuotus veiksmus?** Kaip įvertinsite, ar atliekami veiksmai padeda pasiekti norimą rezultatą?
- **Kaip bus įvertinamas rekomenduotų veiksmų poveikis ir galutinis rezultatas?**

## Ketvirtas žingsnis: galimų pasekmių įvertinimas

Šiame žingsnyje svarbiausia yra apsvarstyti galimas pasekmes. Potencialios jūsų siūlomų veiksmų pasekmės gali būti įvairios. Štai vienas iš potencialių pasekmių pavyzdžių, kuris neturi nieko bendro su jūsų siūlyto veiksmo svarumu, tačiau labai susijęs su mąstysena tu, kuriuos planuojate rekomenduoti būti vykdytojais.

Po to, kai jau nustatėt dvi organizacijas, kurios, jūsų manymu turėtų būti atsakingos už kai kurių projekto etapų realizavimą, kažkas iš jūsų planavimo komandos suteikia informaciją, kad sklando gandai, jog šios organizacijos nelinkusios bendradarbiauti tarpusavyje. Šiuo atveju jūs galite panorėti apsvarstyti, kas galėtų sumažinti neigiamas dviejų organizacijų įtraukimo pasekmes. Pavyzdžiui, ar jūs rekomenduotumėt tik vieną organizaciją planams realizuoti? Ar turėtumėt pakeisti siūlomus veiksmų žingsnius tam, kad įtrauktumėt abi organizacijas, bet sumažintumėte iki minimumo konflikto tarp jų galimybę? Ar turėtumėt pasiūlyti joms galimybę naujai įvertinti situaciją ir sukurti pagrindą dirbti kartu? Ir šie galimi pasirinkimai taip pat turi būti įvertinti atsižvelgiant į potencialias pasekmes.

Pasekmės būna įvairių formų, pavidalų bei dydžių. Kai kurios sukuria galimybes, kai kurios - praradimus. Kai kurios gali būti suplanuotos, kitos - ne. Kai kurios pasekmės yra globalinės, kitos - vietinės reikšmės. Čia pateikiami keli aspektai, kuriuos svarbu įvertinti rengiant veiksmų planą.

- Kokios gali būti šiai teritorijai ekonominės, socialinės, politinės, aplinkosauginės ir net kultūrinės pasekmės realizuojant siūlomą veiksmų planą? Šios pasekmės gali daryti įtaką daliai bendruomenės ar jai visai, o gali užėiti ir už bendruomenės ribų.
- Kokios gali būti trumpalaikės bei ilgalaikės pasekmės realizuojant jūsų planą? Ar teigiamos ilgalaikės pasekmės atsvers neigiamas trumpalaikes? Ar teigiamos trumpalaikės pasekmės bus užgožtos neigiamų ilgalaikių pasekmių?
- Kokios galimos pasekmės toms organizacijoms, kurios yra rekomenduojamos įgyvendinti planuojamus veiksmus? Ar jos turės galimybę išmokti dirbti efektyviau su kitais?
- Kokių prireiks vietinių resursų, pavyzdžiui, finansų ar kitų, iš savivaldybės, bendruomenės, įgyvendinant ilgalaikį jūsų pasiūlytą veiksmų planą?
- Kokios galimos pasekmės pilietinėms organizacijoms, vietinei savivaldybei ir gyventojams, dalyvaujantiems siūlomo plano įgyvendinime? Ar bus dar daugiau įtampos, o gal atsiras bendradarbiavimo dvasia, kurios šiuo metu taip trūksta bendruomenei?

Kai kurių pasekmių neįmanoma numatyti. Kitos neįvertinamos, kol neįvyks tam tikri dalykai ateityje. Nepaisant to, svarbu stengtis numatyti artimiausią ateitį ir apsvarstyti, kas gali įvykti po vieno ar kito veiksmo. Rengiant veiksmų planą, pats sudėtingiausias dalykas yra numatyti, kaip šio plano įgyvendintojai sugebės užtikrinti, kad įvyktų tai, kas yra numatyta, ir kaip jie sugebės susidoroti su

nenumatytomis, dažnai ir neigiamomis pasekmėmis. Kiekvienas įgyvendintas veiksmų planas turės pasekmių. Geriau kuo anksčiau pagalvoti apie jas.

### **Penktas žingsnis: avarinis planas**

Kiekvienas, kas turi patirties planuojant sudėtingas operacijas ar atliekant veiksmus, kurie turi kiek rizikos, girdėjo apie planą nenumatytiems atvejams. Lėktuvų pilotai kasdien su tuo susiduria, kadangi jie privalo galvoti apie nenumatytus atvejus, sakykim, jei nepavyktų nutupdyti lėktuvo numatytame oro uoste. Dažnai pasirengimas koreguoti planą – tai atsakas į klausimą “Ką mes darysime, jei reikalai pakryps ne ta linkme, kuria planavome?”. Tai yra atsakymas į klausimą, “o kas jeigu?..”, kurį turėtume sau užduoti prieš pradėdami įgyvendinti veiksmų planą.

Anksčiau aptartas ketvirtas žingsnis sukurtas įvertinti daugeliui aspektų, susijusių su veiksmų plano įgyvendinimu, užduodant sau klausimą „kas įvyks, jei..“. Planavimo procese, kuriame įtrauktos naujos, anksčiau nenaudotos bendruomenės iniciatyvos, būtų pravartu apgalvoti planą nenumatytiems atvejams. Tai proaktyvus elgesys. Pavyzdžiui, laikydamosi tokio požiūrio skrydžių tarnybos įtraukia oro uosto lauko testavimą, pilotų projektus bei kitus eksperimentavimus, testavimus ir galimus pertvarkymus. Šie preliminarūs pamąstymai prieš įgyvendinant veiksmų planą sudaro galimybes:

- patikrinti, ar jūsų siūlomi planai yra realistiški bei įgyvendinami;
- patikrinti, ar tie, kuriems turės įtakos plano įgyvendinimo rezultatai, pritarę;
- gauti atsiliepimus apie siūlomą veiksmų planą;
- ir laiku pakoreguoti planą, prieš jį realizuojant.

Šitoks testavimas bei koregavimas padės jūsų planavimo komandai ir už įgyvendinimą atsakingiems asmenims išspręsti nenumatytas problemas prieš planą įgyvendinant.

### **Šeštas žingsnis: veiksmų sekos numatymas**

Paskutinis veiksmų plano parengimo etapo žingsnis yra visų darbų sekos nustatymas: kas ir kokia tvarka turi būti padaryta. Suplanuoti darbai neatsiranda ir nėra įvykdomi tuo pat metu. Vienas iš instrumentų, padedančių išvengti nesklandumų – tai kalendorinis veiksmų planas. Tai lentelė, kurioje grafiškai pavaizduota, kada prasideda ir baigiasi kiekvienos užduoties įgyvendinimas bei jų sąsaja.

Kitas įrankis, padedantis efektyviau susidoroti su užduočių sąsajomis, yra *Kritinio kelio metodas*, padedantis nustatyti kritinį kelią: kas ir kada turi būti atlikta, kad būtų galima imtis kitų veiksmų ir užtikrinti jų įgyvendinimą.

Paprastai pradedama nuo planuojamos projekto pabaigos datos ir judama atgal apžvelgiant į visus veiksmus, kurie turi atsirasti norint pasiekti galinį tašką. Kritinis kelias pabrėš, pavyzdžiui, kad veiksmas Z neturėtų būti pradėtas, kol veiksmas Y nebus užbaigtas. Yra kompiuterinės programos, galinčios iš pradžių

padėti organizuoti projekto žingsnius teisinga seka bei pritaikyti šį kritinio kelio metodą, kai priimami nauji sprendimai ir užbaigiamos kai kurios užduotys.

Asmenys, komandos ar departamentai, kurie atsakingi už "kritinio kelio" veiksmus, turėtų dalyvauti kuriant šį grafiką. Kartu sudarydami grafiką jie pradės vertinti bendradarbiavimą. Juk yra žinoma, kad bendras veiksmų planavimas pagerina plano įgyvendinimą. Kaip ir dauguma jau aptartų procesų, šis taip pat yra ne be pagrindo ir ne be pasekmių. Kai planas pradedamas realizuoti, dalyvaujantiems gali tekti iš naujo apsvarstyti "kritinio kelio" veiksmus. Gali tekti reaguoti į nenumatytus užlaikymus bei netikėtas galimybes, padedančias įvykdyti tam tikras užduotis anksčiau, nei suplanuota.

#### Kalendorinio plano pavyzdys

Veiksmas	Saus.	Vasar.	Kov.	Bal.	Geg.	Bir.	Liep.	Rugp.	Rugs.	Spal.	Lapk.	Gruod.
Veiksmas 1												
Veiksmas 2												
Veiksmas 3												
Veiksmas 4												
Veiksmas 5												
Veiksmas 6												

Baigiant šį veiksmų planavimo etapą, autorius nori pabrėžti, jog labai svarbu, kad planavimo komanda užtikrintų dalyvavimą tų, kurie bus atsakingi už plano realizavimą. Net stebina, kad dažnai tie, kurie dalyvauja planavimo procese, sukuria nepraktiškus planus vien dėl to, kad tiki, jog jų dalyvavimas atsveria visų kitų indėlį.

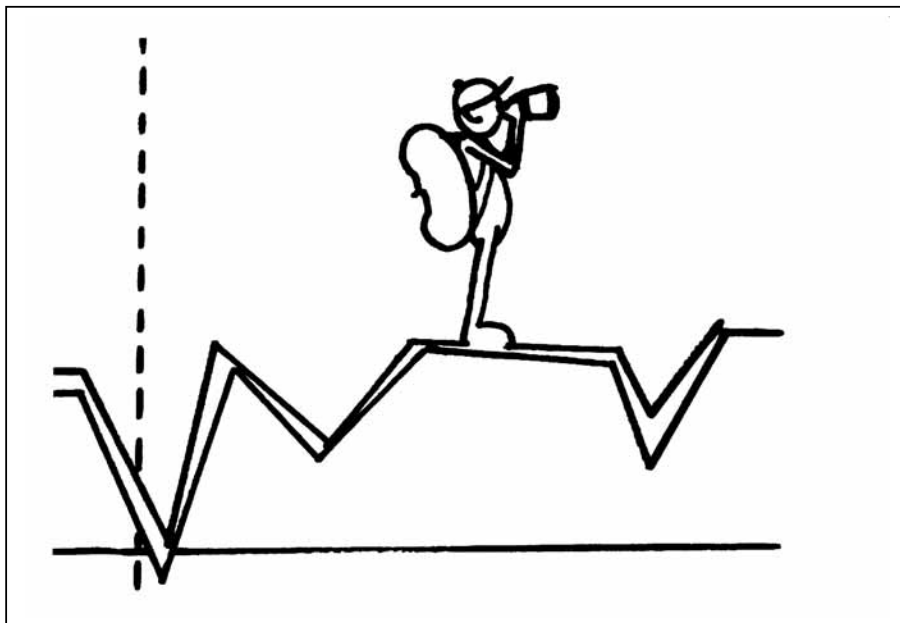
### Pagrindinės idėjos

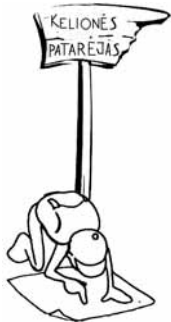
- Veiksmų planavimas yra šešių žingsnių procesas:
- Atrinkite užduotis, kuriuos užtikrina siekiamų tikslų įgyvendinimą, privedant prie strateginio tikslo. Nebandykite daryti visko. Suplanuokite atlikti tik tai, kas realu ir duoda siekiamą rezultatą.
- Preliminarų veiksmų planą suderinkite su įtakingais asmenimis, tuo užtikrindami plano realistiškumą ir paramą jo įgyvendinimui.
- Dabar jau galite nustatyti konkrečių užduočių veiksmų įgyvendinimui seką.
- Apsvarstykite kiekvieno jūsų planuojamo veiksmo galimas pasekmes, taip sumažindami iki minimumo netikėtumus bei padidindami iki maksimumo rezultatus.
- Pasinaudokite jėgų lauko analize ar kitais metodais, kad įvertintumėte nenumatytus atvejus ir pasirengtumėte plano koregavimui prieš priimant galutinį sprendimą dėl jo realizavimo.
- Organizuokite savo pasiūlytus veiksmus į logišką bei realistišką seką, įvertindami laiką ir kitus resursus.

9 DALIS

**VI – as ETAPAS: VEIKSMŲ  
ĮGYVENDINIMAS, PASIEKIMŲ  
ĮVERTINIMAS IR JUDĖJIMAS TOLIAU**

Jei negali sugalvoti visko iš anksto, privalai veikti  
**TOM PETERS**





*Šiame pilietinio planavimo proceso etape estafetės lazdelė paprastai, bet ne visada, yra perduodama tiems, kurie tiesiogiai atsakingi už įgyvendinimą. Prisiminkite, kiek kartų perspėjome dėl neaiškumų, lydinčių šį procesą. Į PP komandą nuo pat pradžios turi būti įtraukti asmenys, vėliau tiesiogiai įgyvendinantys rekomenduojamus veiksmus. Kitais atvejais veiksmus įgyvendins planavimo komandai atstovaujanti koalicijos arba organizacijos.*

Šioje vietoje mums svarbu perspėti, kad informacija, kurią pateikiame toliau, svarbi visiems, kiek jūs bebūtumėt įsitraukę į įgyvendinimo procesą. Nors planavimas yra planavimas, o planų įgyvendinimas yra įgyvendinimas, daugelis sprendimų, susijusių su įgyvendinimu, yra priimami pilietinio planavimo proceso metu. Pateikę šį įdomų planavimo aspektą, mes tikime, kad bet kurios pilietinio planavimo komandos nariai įvertins jo svarbą ir **skaitys toliau**.

**TAS**

Veiksmų planavimo komanda iš esmės jau atliko jai priskirtas užduotis. Ji suformulavo problemą ir gvildeno ją per visą vingiuotą pilietinio planavimo procesą. Dabar mes dirbsime su įgyvendintojais. Aišku, įmanoma ir tikėtina, kad žmonės, įtraukti į planavimo procesą, bus įtraukti ir į vieną ar kitą įgyvendinimo aspektą. Mes patartume, kad jie būtų įtraukti į visos veiklos įgyvendinimo pasiekimų įvertinimą. Prieš baigdami šią diskusiją, pažvelkime, kas atsitinka, kai pasibaigia planavimo etapas.

Komandos vadovas ir planavimo komanda džiaugėsi su įtakingų asmenų ir savivaldybės administracijos darbuotojų pagalba sukurtu veiksmų planu. Tačiau komandos nariai jautriai reagavo į galimybę perduoti visą atsakomybę kitiems to neapsvarsčius. Netgi po to dažnų konsultacijų su pagrindiniais įtakingais asmenimis ir tais, kurie turėjo būti įtraukti į įgyvendinimą, komandos vadovas, fasilitatorius ir komandos nariai suplanavo du svarbius susitikimus. Pirmą - su miesto mere, jos komandos ir probleminio rajono bendruomenės atstovais bei pagrindinėms pilietinėms organizacijoms, kurios savanoriškai pasiūlė atlikti svarbius darbus.

Šis susitikimas buvo skirtas pasinaudoti papildoma galimybe išsiaiškinti, kokį vaidmenį nuo šiol, įtakingų asmenų nuomone, turėtų atlikti planavimo komanda. Nors planavimo etape jau buvo keletas atvirų darbinių sesijų, jie taip pat suorganizavo atvirą susirinkimą su krizės ištiktos miesto dalies bendruomene.

Per susitikimą su bendruomene keletas jos lyderių paprašė fasilitavimo paslaugos. Jie išreiškė trečios šalies, galinčios padėti išspręsti plano įgyvendinimo metu kilusius ginčus, poreikį. Kadangi merė neformaliai buvo pažadėjusi finansuoti iki 20 fasilitatoriaus darbo dienų, ji galėjo iš karto atsakyti į šį prašymą. Ji taip pat paskelbė, kad tikisi iš planavimo komandos ir kitų įtakingų asmenų per plane numatytus penkiolika mėnesių bent tris kartus atlikti įgyvendinimo progreso monitoringą.

## **Pilietinio planavimo veiksmų įgyvendinimas**

Mes daug anksčiau iškėlėme vietos valdžios institucijų, pilietinių organizacijų ir gyventojų dalijimosi vadovavimu ir atsakomybe klausimą. Dalijimasis vadovavimu ir atsakomybe, negalvojant apie ją planavimo kontekste, gali pareikalauti naujų bendruomenės resursų organizavimo ir panaudojimo būdų. Tai gali reikšti naujus



įgyvendinimo proceso palaikymo organizacinius formatus. Nors daugelis grupių valdymą aprašančių priemonių čia sustotų, mes norime toliau tęsti diskusiją. Manome, kad dėl naujų poreikių ir iššūkių nuolat besikeičiančiame pasaulyje būtent pilietinis planavimas yra naujo veiksmų įgyvendinimo preliudija. Tai mes ir aptarsime likusioje diskusijos dalyje.

Bryson ir Crosby veikale *Lyderiavimas bendram labui* primena mums apie įgyvendinimo proceso sudėtingumą: *“Nauji planai, programos ar projektai automatiškai neįsigyvendina... paprastai įgyvendinimas yra sudėtingas ir purvinas procesas, įtraukiantis daugelį organizacijų ir asmenų, turinčių papildančius, besivaržančius, o dažnai ir prieštaraujančius tikslus ir interesus”*.

Pilietinio planavimo projektų ir programų įgyvendinimo procesas gali būti labai sudėtingas ir purvinas. Teoriškai, žinoma, veiksmų plane aprašomos visos detalės – kas, ką, su kieno pagalba turi atlikti ir t.t. Bet pasakyti ir padaryti yra du skirtingi dalykai. Panagrinėkime dalykus, kurie turės teigiamą įtaką įgyvendinant pilietinio planavimo procese sudarytus planus.

Skaitytojai turėtų suprasti, kad tai yra rekomendaciniai, o ne privalomi veiksmų įgyvendinimo etapai. Nuo planavimo komandos atlikto darbo efektyvumo priklausys plano įgyvendinimas ir šiam įgyvendinimui reikalingi resursai.

## **Keletas idėjų pasvarstymui pakeliui į įgyvendinimo procesą**

### **Pasirink tinkamus žmones**

Mes keletą kartų anksčiau šnekėjome apie įtakingas figūras ir kaip kartais gali keistis jų sąrašas. Viena svarbi šio etapo taisyklė – įtraukti atstovus tų, kurie bus atsakingi už įgyvendinimo procesą. Pagaliau jie turi dalyvauti, kai priimami sprendimai dėl to, ką jie turėtų padaryti ir kaip tai derinti su bendrais plano įgyvendinimo procesais. Šioje vietoje mums padės susitarimo pasiekimo įgūdžiai, ties kuriais anksčiau praleidome tiek laiko. Jie padės suformuluoti problemos sprendimo santykius su tais, kurie, tikimasi, padės išspręsti problemą.

Mes darėme prielaidą, kad vietos valdžios institucija vienu ar kitu būdu bus įtraukta į pilietinio planavimo įvykius. Tai yra sveika prielaida, net jei ji neatlieka jokio ypatingo vaidmens įgyvendinimo procese. Sureikšminant vietos valdžios, kaip visiems gyventojams atstovaujamosios institucijos, vaidmenį, svarbu pagalvoti, kas turėtų būti informuojamas apie pradėtą pilietinį planavimą.

### **Turėk resursus po ranka**

Planuojant projektą ar programą nesunku įsivaizduoti, kokie resursai bus reikalingi įgyvendinimui: žmogiškieji resursai, įranga, medžiagos ir, žinoma, pinigai. Tačiau dažniausiai daug sunkiau nuspręsti, kaip suorganizuoti, surinkti ir išdėstyti resursus ir, ypač pilietinio planavimo atveju, kaip efektyviai dirbti su savanoriais.

Veiksmų planavimo etape komanda nustatė laiko ir atsakomybės ribas. Bet resursų prieinamumo ji galėjo nenumatyti. Pavyzdžiui, ar į projektą įtraukti savanoriai supras bendrą projektą ar programą, koks bus jų įsitraukimo lygis, ir už

ką jie bus atsakingi? Ar jie turi pakankamai žinių ir įgūdžių padaryti tai, ką reikia? Jeigu ne, kas turi būti padaryta, siekiant juos instrukuoti ir apmokyti?

Edward De Bono, žmogus, į mūsų supratimą įnešęs *šalutinio mąstymo* sąvoką, sako, kad atsakingieji už įgyvendinimą turi būti užtikrinti dėl to, ką jis vadina "situaciniais" resursais. Situaciniai resursai priklauso nuo aplinkybių, jų kaitos arba pačios situacijos pasikeitimo. Situaciniai resursai didėja, jei projekto vadovas tvirtai elgdamasis juos identifikuoja ir naudoja. Jie tampa pridėtinės vertės resursais. Pavyzdžiui, projekto įgyvendinimo metu kažkokiai labai svarbiai užduočiai atlikti reikia daug neaukštos kvalifikacijos žmonių. Vietinėje mokykloje yra mokyklą baigusių studentų klubas, kurio nariams svarbi jų bendruomenė ir jie pasiruošę padėti. Klubo nariai ką tik sėkmingai surinko lėšų bendruomenės futbolo aikštei įrengti. Jie ieško naujo projekto, prie kurio galėtų prisidėti. Projekto vadovas išgirsta apie juos ir įtraukia į bendrą veiklą. Projekto vadovas patenkina du poreikius iš karto. Kartu jie sukuria situacinius resursus.

Yra daug būdų, bendruomeninėms organizacijoms ir gyventojams įsitraukti į suplanuotus įvykius. Bet tai neįvyktų be pastangų ir nuoseklaus planavimo. Savanorių įtraukimas reikalauja keleto paruošiamųjų veiksmų. Pirmia, jų poreikis turi būti įvardintas. Kai kurios bendruomenės turi potencialių savanorių sąrašus, kuriuose surašyti ir jų įgūdžiai, panaudojimo galimybės bei kita naudinga informacija. Šie savanoriai, sutikę padėti, turi būti supažindinti ne tik su atsakomybe, bet ir su "visu vaizdu": koks tai projektas? Kaip jie prisideda prie bendruomenės gyvenimo gerinimo? Ką jie turi daryti kaip sudėtinė įgyvendinimo komandos dalis?

Dažnai, norint efektyviai veikti, reikia savanorius apmokyti, bet retai yra tokios galimybės. Todėl mes linkę tikėti, kad gyvenimo patirtis paruošia mus bet kuriai užduočiai, kurią bendruomenei atliekame nemokamai. Savanoriams taip pat reikia ir projekto vadovo paramos. Parama gali būti visai paprasta, kaip:

- Suteikti aiškumo, kiek laiko užims, nes savanoriai nėra tiesioginiai darbuotojai
- Žinoti, kam jie yra atskaitingi, nes nebūtinai juos suradęs žmogus ir prižiūrės jų atliekamą darbą, arba
- Parašyti padėkos raštą, kurį vėliau savanoriai gali panaudoti ieškodamiesi naujo darbo, kaip jų įsipareigojimo bendruomenei įrodymą.

### **Praplėsk Johari langą**

Prisimenate Johari langą aptartą anksčiau? Kaip visoms šalims dalintis informacija mažinant santykiuose galimus egzistuoti *užrištas akis* ir *slaptus reikalus*, ypač tarp vietos valdžios ir gyventojų. Projektuose, užėinančiuose už vienos organizacijos ribų, gali susitikti asmenys, kurie niekada anksčiau kartu nedirbo arba kurie įsitraukė į projektą turėdami skirtingą supratimą apie savo vaidmenį ir indelį. Esant tokioms sąlygoms, įtraukti asmenys gali patirti nesusipratimų, nesusišnekėti. Kiekvienas projekto dalyvis turi prisiimti atsakomybę už bendravimo lango praplėtimą kad sumažėtų *užrištų akių* ir būtų paviešinti bet kurie *slapti reikalai*.

## Fokusuokis į poreikius, o ne į tradicijas

Vis daugiau vietos valdžios institucijų pripažįsta darbo miesto rajono ar net kvartalo lygmenyje svarbą. Berašant šią vadovo dalį, paskambino senas draugas ir papasakojo apie du mažus miestelius, kurie praktiškai įtvirtino darbo miesto rajono lygmenyje principus. Vienas jų besirūpinančią miestelio rajono tvarkymu savivaldybės dalį iškėlė į tą rajoną, kitas turi departamentą, kuriam vadovauja vadinamasis *miesto rajonų gyvybiškumo vadovas*. Vis daugiau ir daugiau miestų decentralizuoja savo darbo jėgą ir leidžia darbuotojams dirbti tiesiogiai su gyventojais gerinant specifinio miesto rajono gyvenimo lygį.

Kiti programos arba projekto, sukurto pilietinio planavimo procese, įgyvendinimo organizavimo variantai:

- Sukurti laikiną organizaciją, kuri sėkmės atveju arba numiršta, arba transformuojasi į kitą gyvybišką formą,
- Susitarti su visuomenine organizacija dėl programos įgyvendinimo arba paslaugų tiekimo.

Nagrinėjamo mistinio atskiro atvejo studijoje, vaizduojančioje susikrėtusią bendruomenę, mažesnis merės įtraukimas leido pasinaudoti jos autoritetu padedant vietiniams žmonėms pasiekti norimus rezultatus.

## Įkišk pirštą į vandenį

Kartais pilietinis planavimas skiriamas įdiegti naujovėms vietos valdžios institucijoje arba paeksperimentuoti prieštaraujant nusistovėjusioms taisyklėms – “taip visada darydavome”. Jei už pilietinio planavimo slypi panaši motyvacija, gali būti naudinga prieš įgyvendinant šias naujas idėjas miesto ar regiono mastu išbandyti jas mažesnėje organizacijoje.

Yra keletas būdų “įkišti pirštą į vandenį” prieš paneriant per giliai. Du jų rizikos elementų turinčioms pilietinio planavimo rekomendacijoms įgyvendinti atrodo tinkami.

1. Pirmas būdas yra konservatyvesnis. Tai testavimas ir galimybė keisti projektą prieš įgyvendinant jį visoje bendruomenėje. Įsivaizduokite, pilietinio planavimo komanda buvo paprašyta pateikti rekomendacijas dėl seniūnijos policijos poskyrio įsteigimo, kuris būtų pavaldus seniūnui. Planavimo komanda gali rekomenduoti prieš įgyvendinant šią idėją visame mieste išbandyti ją vienoje seniūnijoje. Testavimas yra galimybė išbandyti naujus požiūrius ir metodus sąlyginai saugioje aplinkoje.
2. Antrasis – eksperimentas – drąsesnis būdas įgyvendinti suplanuotas priemones. Pavyzdžiui, maža piliečių grupelė nusprendė vaikams, nelankantiems mokyklos, įkurti alternatyvią mokymo įstaigą. Gyventojai tiki, kad kompiuterizuotas mokymosi centras (kas vienodai svarbu, kad jame vaikai gali ir papusryčiauti) gali paskatinti mokytis tuos vaikus, kurie jau išmoko išgyventi. Norima paskatinti juos įgyti formalų išsilavinimą kad ir neformaliom priemonėm. Gyventojams reikia savivaldybės švietimo

skyrčiau leidimo įteisinti mokymo programą, verslo atstovų indėlio aprūpinti centrą įranga ir gatvės vaikų įtraukimo, kad tai būtų gyvybingas eksperimentas. Siekdama suplanuoti veiksmus, ši gerai žinomų gyventojų grupė subūrė rėmėjus, įtraukdama susijusių šalių atstovus, kurie dalyvaus sprendimų priėmimo procese šią viziją paverčiant realybe.

### **Planuotojus laikykite įtrauktus**

Kartais pilietinio planavimo procesas baigiasi, kai rekomendacijos yra perduodamos merui arba jo atstovui. Tada šis žmogus perduoda rekomendacijas įgyvendinti. Dažniausiai, į pilietinio planavimo procesą įtraukti asmenys ir susiję įtakingi asmenys nustoja padėti projektui. Daugeliu atvejų tai tinka.

Tačiau vietos valdžios institucijos, giliai įsitikinusios gyventojų įtraukimo būtinybe, dėl daugelio priežasčių sumažino jų entuziazmą. Pilietinio dalyvavimo valdymas reikalauja daug laiko ir dažnai nukelia atsakomybę nuo valstybės tarnautojų, įgaliotų tarnauti bendruomenei, t.y. tarybų deputatų pečių.

Panagrinėkime, kaip pilietinio planavimo procesas gali atlikti aktyvų ir produktyvų įgyvendinimo vaidmenį. Pirma, į planavimą įtraukti asmenys gali tapti neformaliu patariamuoju organu už įgyvendinimą atsakingiems asmenims. Tai ypač naudinga, kai įgyvendinimo komanda sudaroma iš skirtingų bendruomenės sektorių.

Antra, gali būti, kad bus reikalinga fasilituoti įgyvendinimo komandos veiksmus ir tai galėtų atlikti vienas iš planavimo komandos narių. Pavyzdžiui, kadangi komandos nariai yra susipažinę su projektu, jie gali suteikti paramą ir padrąsinti asmenis, atstovaujantiems skirtingiems interesams siekiant bendro efektyvaus darbo. Grupės sudarymo procesas ir planavimo komandos problemų sprendimo įgūdžiai, išmokti iš grupės fasilitatoriaus, tikėtina, gali būti perduoti kitiems, kai bendruomenė kuria potencialą, galintį išspręsti vis daugiau klausimų ar abejonių pasinaudojant savo resursais.

Kitas logiškas planavimo komandos vaidmuo projekto įgyvendinimo etape yra veiksmų monitoringas ir projekto pasiekimų įvertinimas. Ar projektas ar programa nenuklydo nuo pradinio tikslo? Ar gali būti išsaugotas projekto poveikis bendruomenei? Ir mes po truputį pereiname prie kito žingsnio.

### **Įvertinkite pasiekimus ir pasidalinkite sėkme**

Yra keletas svarbių eilučių pilietinio planavimo sąskaitų knygoje:

1. Ar pilietinio planavimo procesas patobulino bendruomenės valdymą, t.y. daugiau atvirumo, pagerinta atskaitomybė ir daugiau žmonių įtraukta į sprendimų priėmimą bei problemų sprendimą?
2. Ar gyventojų įtraukimas į pilietinį planavimą sugeneravo pozityvius, matuojamus ir nuolatinius patobulinimus bendruomenės labui?
3. Ar procesas pridėjo bendruomenei socialinio kapitalo?

Jeigu keblu atsakyti į pirmuosius du klausimus, tada bet kuriuo atveju pilietinio planavimo procesas nepateisino lūkesčių. Trečiasis klausimas daugiausiai domina filosofus ir politologus, tačiau yra verta ir jį užduoti, nes mes stengiamės sukurti stabilią pilietinę visuomenę.

Aišku, kad pasverti pagerintą valdymą yra žymiai paprasčiau nei įvertinti, kiek padidintas socialinis kapitalas. Dar lengviau bus įvertinti sukurtų programų įdiegimo ar suteiktų paslaugų, kaip pilietinio planavimo įgyvendinimo etapo, poveikį. Tai, kas pasakyta apie įvertinimą, mums padeda suvokti dvi kitas mintis.

Pirma, svarbu suprasti, kad programos ar paslaugų poveikio įvertinimas priklauso nuo to, ar gerai įvertinote problemą ar galimybę ir nusistatėte tikslus bei uždavinius pačioje ilgo planavimo proceso pradžioje. Jeigu ne, tai poveikio įvertinimas bus beveik neįmanomas. Taigi poveikio įvertinimas prasideda nuo pirmojo “labas” ir turi būti fasilitatoriaus bei kliento lūkesčių dalis.

Antra, projektų ar programų rezultatų įvertinimas yra kitas poveikio įvertinimo būdas ir priklauso nuo planavimo komandos pastangų prižiūrėti planavimo procesą iki numatomos intervencijos. Per visą komandos darbo laiką naudinga užduoti keletą klausimų:

- Ar ši veikla pasiekė anksčiau nustatytus tikslus?
- Ar ateityje mes sugebėsime įvertinti, ar suplanuota programa ar paslauga pasiekė norimus rezultatus ir poveikį?
- Ar planavimo proceso dėka pasikeitė problemos ar galimybės apibrėžimas? Jeigu taip, ar mums reikalinga atitinkamai pakeisti tikslus ir laukiamus rezultatus?
- Ar mes pakankamai kontaktavome su klientais, kad užtikrintume jų įsipareigojimą siekti numatytų tikslų?

### **Poveikio įvertinimo kriterijai**

Panagrinėkime kriterijus ir su jais susijusius bei reikalingus užduoti klausimus įvertinant projekto poveikį organizacijai ir bendruomenei, kurias turėjo tiesiogiai paveikti paslauga arba programa. Kai kurie klausimai yra susiję su programos ar paslaugos įgyvendinimu, t.y. ar įgyvendinant buvo laikomasi plano. Kiti klausimai daugiau susiję su įgyvendintos programos ar suteiktos paslaugos rezultatų įvertinimu.

Planavimo komandos ir už įgyvendinimą atsakingi asmenys dažnai painioja terminus *rezultatai* ir *pasekmės*. Rezultatai yra matuojami tikslų pasiekimo proceso indikatoriai. Pasekmės yra planuoti ir kartais neplanuoti intervencijos rezultatai. Pateikiame keletą indikatorių.

#### **Adekvatumas:**

- Ar veiksmų planas atitinka tikslų pasiekimą?
- Ar nustatyti tikslai leido išspręsti problemą ar pasinaudoti galimybe?

- Ar užteko resursų veikslių planui įgyvendinti?
- Ar galima išlaikyti pasiektus rezultatus?

**Efektivumas:**

- Ar buvo įgyvendintas veikslių planas?
- Ar buvo pasiekti tikslai, kaip suplanuota?

**Efektingumas:**

- Ar galėjo būti resursai panaudoti kitaip ar pakeisti kitais siekiant geresnių rezultatų su tais pačiais resursais arba siekiant tų pačių rezultatų pigiau?
- Koks yra veikslių plano įgyvendinimo kaštų ir pasiektų rezultatų santykis?
- Ar alternatyvus planas galėjo pasiekti tuos pačius rezultatus mažesniais kaštais?
- Ar siekiant užsibrėžtų tikslų resursai buvo valdomi efektyviausiu būdu?

**Pasekmės:**

- Ar buvo pasiektos suplanuotos pasekmės? Šis klausimas šiek tiek skiriasi nuo klausimo apie tikslus.
- Kokią naudą patyrė planavimo pastangų gavėjai?
- Kokia atsakomybė atsirado įgyvendinus projektą?
- Kokios nenumatytos pasekmės atsirado kaip suplanuotų veikslių išdava?
- Jeigu pastovumas buvo projekto sėkmės kriterijus, ar jis buvo pasiektas?

Įvertinimas turėtų būti nuoseklus procesas, prasidedantis planuojant intervenciją, ir apimti daugiau nei vien tik nustatytų užduočių atlikimo įvertinimą. Jis turėtų apimti ir komandos darbo įvertinimą. Įvertinimas yra ir laikas, kai mes atsigręžiame atgal pažiūrėti, ar atlikome tai, ką sakėme, kad atliksime, bei nustatymas, ar gerai mes tai atlikome. Projekto poveikio bendruomenei įvertinimo gali tekti palaukti iki suplanuotų veikslių pabaigos. Planuotojams reikėtų numatyti įvertinimo etapo ilgalaikiškumą. Priešingu atveju jų veiksmams sukurto socialinio kapitalo dydis gali būti niekada nesužinotas. Tai susiję su palikimu.

Mes įvertinome keletą svarbiausių planų įgyvendinimo momentų. Grįžkite atgal ir peržiūrėkite juos, trumpai pagalvodami apie savo patyrimą šiame problemų sprendimo etape. Kurie momentai tuomet atrodė patys problematiškiausi? Ką galėjote padaryti kitaip?

L a i k a s  
apmąstymui

### Tęskime toliau

Tiems, kurie ketina įsitraukti į pilietinio planavimo procesą vietiniame lygyje, tai yra baigiamoji dalis. Mūsų tikslas buvo suteikti galimybę pasimokyti pilietinio planavimo proceso įgyvendinimo iš strateginio ar operatyvinio valdymo perspektyvų. Šios medžiagos auditorija apima pilietines organizacijas, tokias kaip nevyriausybinės (NVO) ar bendruomeninės organizacijos (BO), atskirus gyventojus ir vietos valdžios institucijas. Kitaip tariant, mes tikime, kad šios koncepcijos pritaikymą gali inicijuoti bet kuri bendruomenės dalis.

Pabaigoje mes norime dar kartą pakomentuoti strateginio ir operatyvinio planavimo priemonių svarbą vietos valdžios ir bendruomenės potencialui stiprinti sukuriant nuolatinio vystymosi procesus. Nors strateginio planavimo objektas yra globalesnis ir ilgalaikis, o operatyvinis planavimas - koncentruotesnis ir greitesnis, jų procesai pereina panašius ir mūsų jau išvardintus etapus.

- Akylas dėmesys bendruomenės problemoms ir galimybėms bei visų tarnautojų ir gyventojų skatinimas mąstyti apie ateitį.
- Vieno ar daugiau išorinio fasilitatoriaus, įsipareigojusio mokyti bendruomenės narius, panaudojimas siekiant pilietinio planavimo veiklos ir ateityje. Tai yra žinoma kaip potencialo kūrimas arba, konkrečiau tariant, "investavimas į savo ateitį".
- Susitarimo pasiekimo tarp tarnautojų ir gyventojų, fasilitatorių ir klientų bei visų kitų, įtrauktų į pilietinį planavimą, procesas. Šis procesas žinomas *bendradarbiavimo santykių* kūrimo vardu.
- Skirtinguose planavimo procesuose įtakingų figūrų analizė, kaip didesnio įsitraukimo ir bendradarbiavimo poreikis, yra nuolat atrandamas.
- Kruopštus duomenų surinkimas ir analizė. Aišku, kad šio etapo apimtis ir dėmesio objektas skirsis, nelygu planavimas yra strateginis ar operatyvinis.

- Veiksmų plano sudarymas įvertinant reikalingos informacijos pateikimo kiekį ir laiko perspektyvas taip pat priklausys nuo to, ar planavimas strateginis ar daugiau operatyvinis.
- Dėmesys poveikio ir pasekmių klausimams; strateginio planavimo dalyviai žiūri į ilgalaikę perspektyvą, o operatyvinio planavimo dalyviai įvertins trumpalaikį poveikį ir pasekmes.
- Energingas, nuolatinis, visa apimantis ir skvarbus vadovavimas gyventojams pagrįstas vietos valdžios įsipareigojimu ir resursais.
- Asmeninis džiaugsmas, sujaudinimas, sunkus darbas, frustracija ir įvykdymas – visa tai kartu prisideda prie bendruomenės gyvenimo gerinimo.

### **Pagrindinės mintys**

- Įgyvendinimo etapo sėkmė padidinama:
  - Pritraukiant tinkamus žmones.
  - Turint po ranka reikiamus resursus.
  - Išplečiant Johari komunikacijos langą.
  - Organizuojant remiantis poreikiais, ne tradicijomis.
  - Prieš paneriant į vandenį įkišant tik pirštą.
  - Laikant įtrauktus planuotojus.
  - Įvertinant pasiekimus ir dalinantis sėkme.
- Pilietinio planavimo įgyvendinimo etapo įvertinimo kriterijai: adekvatumas, efektyvumas, efektingumas ir pasekmės.
- Pilietinį planavimą gali inicijuoti bet kuri bendruomenės dalis.

Eik tolyn, dalyvauk, planuok vertingus projektus ir daryk gerus darbus.

### **Nuorodos**

1 Bryson, John M. and Barbara Crosby. “**Leadership for the Common Good**”. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1992, p. 281.