

PERSPEKTYVA.....	3
<b>PIRMA DALIS.....</b>	<b>5</b>
<b>TREININGO PROJEKTAVIMO PRIEMONĖS.....</b>	<b>5</b>
I UŽDUOTIS: LEDLAUŽYS.....	7
II UŽDUOTIS: PRANEŠIMO PARUOŠIMAS.....	8
III UŽDUOTIS: PASIRUOŠIMAS PLANAVIMUI.....	10
<b>ANTRA DALIS.....</b>	<b>25</b>
<b>PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS PRIEMONĖS.....</b>	<b>25</b>
<b>I ETAPAS PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS INICIJAVIMAS.....</b>	<b>27</b>
1 UŽDUOTIS: INICIJUOJANTIS ĮVYKIS.....	28
2 UŽDUOTIS: PLANAVIMO KOMANDA.....	29
3 UŽDUOTIS: PLANAVIMAS ATSIŽVELGIANT Į VERTYBES.....	31
<b>II ETAPAS SĖKMINGO BENDRADARBIAVIMO SUKŪRIMAS.....</b>	<b>32</b>
4 UŽDUOTIS: FASILITATORIAUS IR PLANAVIMO KOMANDOS SUTARTIS.....	34
5 UŽDUOTIS: ĮTAKINGŲ FIGŪRŲ ANALIZĖ: PASIKARTOJANTI UŽDUOTIS PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS PROCESĖ.....	37
6 UŽDUOTIS: KOMANDOS EFEKTINGUMO NUSTATYMAS.....	38
7 UŽDUOTIS: “DŽOHARI LANGAI”.....	40
<b>III ETAPAS VEIKLOS APIMTIES NUSTATYMAS.....</b>	<b>43</b>
8A UŽDUOTIS : VIZIJOS PAMATYMAS.....	44
8B UŽDUOTIS: VIZIJOS FORMULUOTĖ.....	45
9 UŽDUOTIS: SUSIFOKUSAVIMAS IR PROBLEMOS FORMULAVIMO MENAS.....	46
10 UŽDUOTIS: GALIMYBIŲ PANAUDOJIMO DŽIAUGSMAS.....	48
<b>IV ETAPAS: DUOMENŲ SURINKIMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ.....</b>	<b>50</b>
11 UŽDUOTIS: DABAR, KAI IDENTIFIKAVOTE PROBLEMĄ AR TIKRAI NORITE JĄ IŠSPRĘSTO?.....	52
12 UŽDUOTIS: INFORMACIJA IR DUOMENŲ SURINKIMAS.....	54
13 UŽDUOTIS: TIKSLŲ FORMULAVIMAS.....	56
14 UŽDUOTIS: JĖGŲ LAUKO ANALIZĖ.....	58
15 UŽDUOTIS: SWOT ANALIZĖ.....	60
16 UŽDUOTIS: GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS DĖL BENDRO VADOVAVIMO.....	64
17 UŽDUOTIS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS.....	66
<b>VI ETAPAS: VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMAS, POVEIKIO ĮVERTINIMAS IR PRATĖSIMAS .....</b>	<b>69</b>
18 UŽDUOTIS: APTARIMAS PASIEKIMŲ ĮVERTINIMUI.....	70
19 UŽDUOTIS: KLAUSIMYNAS POVEIKIO ĮVERTINIMUI.....	72
20 UŽDUOTIS: JŪSŲ KAIP KOMANDOS NARIO EFEKTINGUMO ĮVERTINIMAS.....	75



## PERSPEKTYVA

**I dalyje** išdėstėme pilietinio planavimo sąvokas ir metodiką, o taip pat šiek tiek istorijos. **II dalį** sudaro du komponentai. I komponentas aprašo kelias treningo idėjas ir pratimus, jeigu jūs norėsite pravesti daugiau tradicinį mokymą. Pavyzdžiui, jūs galite norėti pravesti trumpą įvadinį seminarą vietos valdžios atstovams ir bendruomenės lyderiams apie pilietinį planavimą. Arba instruktuoti trenerius ir koordinatorius kaip naudoti medžiagą pilietinio planavimo proceso kūrimui ir pravedimui, kai vietos lyderiai suburia komandą. Tuomet komandos galėtų arba sukurti bendruomenės ilgalaikį strateginį planą arba operatyvinių veiksmų planą greitam problemos išsprendimui. Daugelis II komponento įrankių naudingos ir treningo vedimui.

Šios medžiagos išbandymas Rumunijoje parodė, kad trenerių ruošimo programa skirta pilietinio planavimo įgūdžių tobulinimui naudojant išgalvotus situacijų modelius nėra efektyvi. Įrankiai efektyviausi, kai jie pritaikomi realiai problemai arba galimybei ir dirbant tiems, kurie tiesiogiai atsakingi už pilietinio planavimo metodų panaudojimą planui sukurti.

Pasimokius iš šios medžiagos išbandymo, **II komponente** įtraukti pratimai padedantys realiam planavimo procese su realiais žmonėmis (tai nereiškia, kad treneriai yra nerealiūs žmonės). Šie pratimai pateikiami ta pačia tvarka, kokia jie buvo išdiskutuoti **I dalyje**. Tačiau, mes dar kartą jus perspėjame, kad pilietinio planavimo procesas bus *atradimų kelionė*, reikalaujanti kartais sustoti šalikelėje arba grįžti atgal ir dar kartą peržvelgti jau atrastą teritoriją.

Pilietinio planavimo įrankiai yra ir efektyvūs vadybos treningo resursai. Planavimas yra pagrindinė vadybos dalis, kurią sudaro problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas. Taigi, būkite išradingais ir patys pagalvokite, kaip geriau šiuos įrankius panaudoti begalėj atvejų neatsispindinčių žodžiuose **pilietinis** ar **planavimas** jūsų kaip trenerio ar konsultanto paslaugų išplėtimui.

Tik prisiminkite, tai – atradimų kelionė.

### **Pirmosios mokymo galimybės**

Pateiksime keletą pavyzdžių, kaip šie planavimo įrankiai, gali padidinti įvairių grupių, gyventojų, organizacijų (NVO/BO, jų lyderių), bendruomenės ir vietos valdžios bendradarbiavimą ir pilietinį dalyvavimą.

Vietos valdžios tarnautojų ir NVO/BO narių mokymas bus efektyvesnis, jei naudosite už darbo per organizacijos ribas ir pasidalinimo vadovavimu bei atsakomybe metodus.

Padėkite didelių organizacijų personalui įgyti konsultacines žinias ir įgūdžius reikalingus kitų organizacijos padalinių konsultavimui.

Į vietos valdžios prašymu atliekamą vizijos nustatymą ir strateginį planavimą įtraukite veikiančias NVO ir BO.

Suteikite paramą operatyvinio planavimo grupėms savivaldybių tarybos arba didelės NVO paskirtoms įveikti krizę.

Atnaujinkite ir valdykite platų bendruomenės dialogą apie kritinius klausimus, kurie dingsta iš ekonominio ir socialinio visuomenės akiračio.

Inicijuokite tarporganizacinius arba tarpinstitucinius darbo susitikimus svarstyti tuos klausimus, problemas ar galimybes, kurių sprendimas užėina už vienos organizacijos organizacinių arba juridinių galimybių ribų.

**PIRMA DALIS**  
**TREININGO PROJEKTAVIMO PRIEMONĖS**

Toliau pateikiami įrankiai, galintys praversti daugelyje situacijų kuomet jūs vedate mokymus *apie pilietinio planavimo treningo procesą*, nebūtinai apie pilietinio planavimo proceso iniciavimą. Jie pateikiami atsitiktine tvarka.

Prieš pajudant toliau, keletas žodžių apie ledlaužius, atvėrėjus ir išjudintojus. Kartais šie pratimai, jeigu juos naudoti per dažnai arba privesti iki kraštutinumų, gali atrodyti beverčiai. Tačiau jie gali ir pasitarnauja tiems, kurie sujungia pastangas mokytis kartu ir įgyvendinti išmokus dalykus. Kadangi treneriai dažnai sumaišo šiuos įrankius, turbūt verta keletą kritinių žodžių tarti apie įrankius padedančius efektyviau ir efektingiau mokyti.

Ledlaužiai ir atvėrėjai turi daug bendrų dalykų, tačiau ir šiek tiek skirtumų. Ledlaužiai paprastai neturi jokios temos, tuo tarpu atvėrėjai, kaip taisyklė yra susiję su seminaro ar treningo tema. Ledlaužiai paprastai naudojami, kai komandos nariai vienas kito nepažįsta. Šie pratimai yra sukurti padėti dalyviams susipažinti ir komfortabiliau jaustis mokymo procese. Atvėrėjai, iš kitos pusės, padeda lengviau įsisavinti mokymo medžiagą. Jie paprastai padeda suformuoti interaktyvaus mokymosi nuotaiką; padeda grupei, įskaitant ir koordinatorių, išvengti kietų pradžių ir bendrai padeda dalyviams komfortabiliau jaustis su mokymo medžiaga. Jie yra į darbą orientuoti "preliudai".

Trečias klimato formavimo ir grupės palaikymo būdas vadinamas išjudintoju. Pagrindinis šių treningo metodinių vadovų autorius paskutiniaisiais metais ypač įvertino išjudintojų poveikį. Tipiškai, tai linksmas pratimas skirtas grupės adrenalinui pakelti, kai yra jaučiamas energijos nuopuolis. Šiems pratimams mes savo vadove neskyrėme daug dėmesio, bet mūsų darbo su daugeliu grupių patirtis rodo, kad daugelis dalyvių moka patys praversti šio tipo pratimus.

Kuomet tai padeda mokymo tikslų pasiekimui nesivaržykite panaudoti grupės teikiamas galimybes. Tačiau, netgi pravedant išjudintoją nesuteikite pilnos atsakomybės už mokymo programą. Visko gali būti, kad išjudintoją praversti pasisiūlęs savanoris yra užkietėjęs nudistas ir šį pratimą mato kaip galimybę pritraukti daugiau narių į vietinę natūralistų draugiją.

# I UŽDUOTIS: LEDLAUŽYS

## ***Pilietinio planavimo teritorijos nustatymas***

### ***Mokymo tikslas***

Šis pratimas skirtas padėti dalyviams susipažinti vienas su kitu ir pradėti nagrinėti su pilietiniu planavimu susijusias idėjas.

### ***Reikalingas laikas***

Apie 60 minučių. Jeigu užtrunka ilgiau, tai turbūt reiškia, kad dalyviai paruoš gerus teritorijos, turimos užimti per trainingą, žemėlapius. Atitinkamai pakoreguokite savo laiką ir tikėjimąsi.

### ***Procesas***

1. Kiekvienam dalyviui duokite 4 A4 formato kartono arba storo popieriaus lapus. Paprašykite jų užrašyti ant kiekvieno lapo vieną žodį ar trumpą sakinį, atspindintį idėją, jausmą arba tiesiog aprašantį, kas jiems atrodo yra pilietinis planavimas. Priminkite, kad jie turi užrašyti tik vieną mintį ant vieno lapo.

2. Paprašykite kiekvieno dalyvio atsistoti ir prisistatyti, jeigu tai dar nebuvo padaryta, ir perskaityti, ką jis parašė ant kiekvieno lapo.

3. Perskaičius užrašus ant visų lapų, paprašykite dalyvių pritvirtinti juos prie informacijai skirtos sienos.

4. Padalinkite į grupę į tris ar keturias mažesnes grupes iš ne daugiau nei šešių dalyvių ir paprašykite iš pristatytų idėjų sukurti koncepcinį žemėlapi. Galite priminti, nors kažkas vis tik paklaus, kas yra koncepcinis žemėlapis. Koncepcinis žemėlapis yra paprasčiausias idėjų, informacijos, duomenų ar išvalgų organizavimo būdas taip, kad jie sudarytų mąstymo apie konkretų dalyką kaip kad pilietinis planavimas rėmus.

5. Surinkite grupes ir paprašykite jų pasidalinti savo koncepciniais žemėlapiais. Jeigu iš įvairių grupių pastangų ryškėja apibendrintas pilietinio planavimo "žemėlapis", pabandykite jį nupiešti, kad galima būtų naudoti kaip nuorodą likusį trainingą.

## II UŽDUOTIS: PRANEŠIMO PARUOŠIMAS

“Mintys be turinio yra tuščios,  
intuicija be koncepcijos yra akla.”

**IMMANUEL KANT**

Mokymo procese periodiškai tenka pristatyti naujas idėjas, informaciją, duomenis arba mokymo medžiagą. “Bet ką pasakysite dėl visos mūsų šnekos apie mokymą iš patyrimo? Argi lektorius neturėtų būti susipažinęs su šiuo principu?” Ir taip ir ne. Mes nešnekame apie tradicinį užsiėmimą, kur mokymas yra vienpusis eksperto pranešimas. Atvirkščiai, mes siūlome abipusį dialogą arba diskusiją laiku pateikiančią tinkamą informaciją arba koncepciją susijusią su kita grupės mokymosi dalimi. Toliau pristatomuose pratimuose ir mokymo medžiagoje pasiūlysime pranešimo naudojimą. Daugeliu atveju pasiūlysime net ir reikalingus į pranešimą įtraukti svarbiausius klausimus. Siekiant padėti struktūruoti jūsų pranešimą arba diskusiją, prieš ją atliekant, siūlome jums susipažinti su pateikiama forma.

### ***Jūsų pristatymo pavadinimas***

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

### ***Pagrindinės mintys***

Trijų ar keturių užteks, jeigu jūs norite, kad dalyviai jas atsimintų

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

### ***Apie išsakytas mintis pavyzdžiai iš realaus gyvenimo***

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

### ***Klausimai auditorijai***

Jie skirti dalyviams pasidalinti savo patirtimi apie jūsų išsakytas mintis

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



**Apibendrinimas jūsų minčių, pasakančių, ką jau pasakėte**

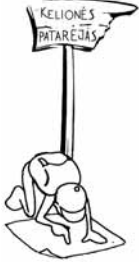
.....  
.....  
.....

***Apibūdinkite, kaip jūs planuojate panaudoti pranešimą sustiprinančias vizualines priemones***

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

### III UŽDUOTIS: PASIRUOŠIMAS PLANAVIMUI

"Jeigu visada atlieki darbus, kaip ir anksčiau,  
progresas ir augimas neįmanomas"  
**WAYNE DYER**



Ši simuliacija skirta planavimo proceso planavimui, o ne pilietinio planavimo procesui, kurio išdavoje sukuriami strateginiai arba operatyviniai planai.

Ši simuliacija skirta dviejų pilietinio planavimo proceso aspektų iliustravimui:

Koordinatoriaus atrinkimui dirbsiančio su keletu gyventojų iš mistinio Ežerėlio miestelio.

Darbai, kuriuos meras ir jo komanda turi atlikti prieš sušaukiant planavimo sesiją įtraukiant platų gyventojų ratą.

Kitaip tariant, ši simuliacija padeda dalyviams suprasti, kas įtrauktas į strateginį ar operatyvinį planavimą.

Šią simuliaciją galima praversti įvairiai – priklausomai nuo dalyvių poreikių. Pavyzdžiui, ją galima panaudoti apmokyti koordinatorių koordinavimo ir tarpininkavimo įgūdžių arba padėti mažesnei bendruomenės grupei išmokti suplanuoti didesnę strateginį planavimo procesą.

Nesivaržydami keiskite simuliaciją pagal specifinius jūsų kliento mokymosi poreikius. Pasikartojant, ši simuliacija skirta padėti dalyviams išmokti planuoti planavimo renginį, o ne jį praversti.

#### **Simuliacijos projekto planavimas**

##### ***Mokymo tikslas***

Ši simuliacija skirta padėti dalyviams pajusti pradinius pilietinio planavimo žingsnius.

##### ***Koncepcija***

Simuliacija padalinta į dvi tarpusavyje susijusias dalis. Pirmoji, skirta susitarimo užtikrinančio produktyvų darbą pasiekimo tarp įvairių individų ir grupių žinių ir įgūdžių įgijimui. Šioje simuliacijoje paliečiami darbo santykiai tarp išorinio konsultanto arba koordinatoriaus ir mero, kliento. (Šie metodai ir įgūdžiai aptarti ketvirtame ir penktame I dalies skyriuose. Siekiant geriau pasiruošti planavimui, naudinga peržvelgti šią medžiagą).

Antroji simuliacijos dalis skirta pagilinti dalyvių žinias ir padidinti įgūdžius apie reikalingas atlikti užduotis ir jų atsakomybę pilietinio planavimo procese. Ją sudaro mažesnė mokymo dalyvių grupė paprašyta suplanuoti renginį įtraukiant platų bendruomenės ratą ir skirtą jų miestelio fizinės, ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės sferos plėtrai. Tai panašu į matrioškes: planavimas planavime. (Šios simuliacijos dalies užduotis geriau suprasite perskaitę I dalies šeštą ir septintą dalis).

Šios dvi simuliacijos sukurtos atlikti nuoseklia tvarka tame pačiame seminare, pradedant nuo susitarimo tarp mero ir dviejų potencialių koordinatorių

pasiekimo ir pratęsiant planavimo seminaro inicijavimu pasiremiant susitarimo etapo rezultatais. Jeigu vykdyti nuosekliai, seminaras gali trukti vieną dieną.

Šios dvi simuliacijos gali būti prarvestos ir atskirai. Priklausomai nuo jūsų mokymo tikslų, šių simuliacijų projektavimo ir pravedimo variacijos akivaizdžios. Jos bus aprašytos vėliau.

Jeigu jūs nežinote termino *simuliacija*, galvokite apie ją kaip apie atskiro atvejo studijos ir rolės vaidybos mišinį, skirtą parodyti įvairius metodus, principus ir strategijas susietus su jūsų siekiamais mokymo tikslais.

### ***Reikalingas laikas***

Kaip ką tik minėjome, susitarimo pasiekimo simuliacija gali užimti apie 2,5 valandos ir pridėkime dar apytiksliai 3 valandas planavimo daliai. Šis laiko išdėstymas numato treningo projektą sujungiantį dvi simuliacijos dalis į vieną mokymo renginį ir du interviu tarp mero ir dviejų potencialių koordinatorių. Jei nuspręsite suteikti visiems seminaro dalyviams suteikti galimybę pasipraktikuoti pasiekti susitarimą, tuomet atitinkamai šiam metodui suplanuokite laiką ir trijules iš mero, koordinatoriaus ir stebėtojo.

### ***Apytikslis pirmosios simuliacijos dalies laikas***

- 30 minučių užims diskusija apie pagrindinius pilietinio planavimo dalies *Produktyvių santykių kūrimo* principus ir įgūdžius.
- 30 minučių paskirkime supažindinimui su simuliacija, dalyvių rolėms atrinkimui ir jų supažindinimui su jų vaidmenimis.
- 40 minučių užtruks susitarimo pasiekimo susitikimas su meru, numatant du interviu po 20 minučių.

### ***Apytikslis antrosios simuliacijos dalies laikas***

- 30 minučių reikės bendram susitarimo pasiekimo etapo proceso ir rezultatų aptarimui.
- Dvi valandos planavimui.
- 45 minučių prireiks patyrimo apibendrinimui ir svarbių pamokų susumavimui.
- 15 minutes paskirkime įgauto patyrimo įvertinimui.

### ***Reikalingos medžiagos***

Prie įprastinių rašymo stovų, jiems pritaikytų didelių lapų ir markerių pridėkite kiekvienos numatomos rolės aprašymus dalyviams. Jeigu yra daugiau nei 20 dalyvių, galite panaudoti du atskirus kambarius simultaniškoms planavimo sesijoms surengti.

## **Procesas**

Simuliacija, kaip ir suprojektuota, vyksta dvejomis, bet tarpusavyje susijusiomis dalimis. Pirmoji, susitarimo tarp mero ir dviejų potencialių koordinatorių pasiekimui bei antroji gyventojus įtraukianti koordinuojama planavimo sesija.

Numatyta, kad antrąją dalį praves vienas iš pirmojoje dalyje atrinktų kandidatų. **Pastaba:** jeigu jūs nuspręsite suorganizuoti du planavimo susitikimus, antrąjį gali pravesti arba meras arba antrasis kandidatas. Jeigu meras koordinuos planavimo susitikimą, grupės darbo dinamika gali skirtis.

1. Diskusiją organizuokite kaip parašyta vadovo penktame skyriuje apie susitarimo pasiekimą, ypač įdiegiant metodus susijusius su antru žingsniu: *Pradinis kliento ir koordinatoriaus susitikimas.*

2. Supažindinkite su simuliacija, apibūdindami situaciją ir reikiamus pasiekti tikslus.

Šiame pratime, kaip ir kituose, nesivaržydami keiskite situaciją ir roles, siekiant jų atitikimo dalyvių gyvenimiškai patirčiai ir galimų planavimo susitikimų aplinkai.

3. Simuliacija projektuojama vienuolikai veikėjų: du pradiniam susitarimo pasiekimo pratimui ir devyni planavimo sesijai. Priklausomai nuo dalyvių skaičiaus galite vienu metu organizuoti dvi planavimo sesijas. Priklausomai nuo bendro dalyvių skaičiaus, kiekvienos grupės dalyvių skaičius gali būti skirtingas. Tai galima pasiekti rolių atlikimui naudojant poras. Grupės formuokite savo nuožiūra.

4. Paprašykite trijų savanorių: mero ir dviejų potencialių koordinatorių atlikti interviu metu atlikti savo vaidmenis. Vienas mero atrinktas kandidatas koordinuos kitą simuliacijos dalį. Meras po interviu prašomas pats pasirinkti jam labiau patikusį kandidatą ir paaiškinti visiems savo pasirinkimo priežastis.

5. Instruktuokite merą ir koordinatorius apie jų vaidmenis ir suteikite jiems apie 10 minučių pasiruošimui. Tuo metu, atrinkite kitus dalyvius atliksiančius kitos pilietinio planavimo dalies roles. Jeigu yra atliekamų dalyvių, paprašykite juos būti stebėtojais ir vertinti planavimo susitikimų procesą ir rezultatus.

6. Tegu meras praveda pokalbį po 20 minučių su kiekvienu potencialiu koordinatorium. Pirmojo pokalbio metu antrasis potencialius koordinatorius turėtų būti paprašytas išeiti iš kambario. Taip išdėstykite baldus, kad visi dalyviai galėtų stebėti derybų procesą. Pasirūpinkite, kad kiti dalyviai nekomentuotų susitikimo, kol abu kandidatai nepasikalbėjo su meru.

7. Bendrai aptarkite pokalbių su meru rezultatus. Pradėkite nuo klausimo merui paprašydami paaiškinti, kurį kandidatą pasirinktų planavimo susitikimo koordinavimui ir kodėl. Toliau tęskite potencialių koordinatorių ir stebėtojų komentarus.

8. Šioje vietoje jūs turite keltą pasirinkimų. Akivaizdžiausias – pravesti simuliacijos planavimo etapą. Kitas pasirinkimas – visiems mokymo dalyviams

suteikti galimybę palavinti susitarimo pasiekimo įgūdžius. Jeigu pasirenkate antrąjį variantą, tuomet sekite anksčiau nurodytais žingsniais.

Toliau pateikiamuose etapuose aprašomas simuliacijos tęsinys kai įsitraukia koordinuojamos mažos grupės atsakingos už suplanavimą strateginio plano paruošimo susitikimą, įtraukiant pagrindinius miestelio veikėjus ir pagal galimybes kitus.

9. Praveskite diskusiją apie tolimesnius pilietinio planavimo etapus. Išskirkite strateginio ir operatyvinio planavimo skirtumus ir panašumus, pabrėždami, kad abiejų procesai panašūs. Ateina eilė strateginio planavimo sesijai, todėl suteikite dalyviams pakankamai informacijos apie abu planavimo tipus.

10. Instruktuokite dalyvius apie planavimo susitikimo simuliaciją. Koordinatorius padedami kiekviena komanda parašys rekomendacijas merui kaip sukurti miestelio strateginį planą.

Rašydami rekomendacijas merui, planavimo komandos turėtų turėti galvoje šiuos dalykus:

- susifokusuokite į strateginį planavimą
- įvardinkite pagrindinius įtakojančius asmenis, kuriuos meras turėtų pakviesti į planavimą
- pasiūlykite laiką, vietą ir kitas detales
- informuokite kokių duomenų reikia prieš kviečiant bendruomenės planavimo sesiją
- kaip turėtų būti valdomas sesijos darbas
- pateikite kitą jūsų manymu merui svarbią informaciją.

11. Suteikite grupėms dvi valandas rekomendacijų paruošimui.

12. Leiskite kiekvienai grupei pristatyti savo rekomendacijas ir paprašykite stebėtojų pasidalinti savo pastebėjimais apie grupės darbą. Tegu diskusijoje dalyvauja visi. Simuliaciją užbaikite renginio įvertinimu pagal iškeltus mokymo tikslus.

### **Simuliacijos situacija**

Kitas modeliavimo situacijos aprašymas ir merės kviečiamasis laiškas kai kuriems vietiniams piliečiams turėtų būti nukopijuoti ir išdalinti visiems dalyviams po pradinio modeliavimo išaiškinimo. Vaidmenų aprašymai, einantys po modeliavimo aprašymo, turėtų būti išdalinti tik tiems asmenims, kurie vaidins tam tikrą vaidmenį.

### ***Ežero (Lake) gyvenvietė: nekantrios merės signalas pabusti***

Ežero gyvenvietė yra ūkininkaujanti bendruomenė, įsikūrusi vaizdingame slėnyje, apsuptame aukštų kalnų. Jos gyventojų skaičius siekia apytiksliai tūkstantį, daugelį jų sudaro senyvi žmonės. Dauguma šeimų užsiima žemdirbyste, o labiausiai klesti pieno pramonė. Laikui bėgant kaimas tapo gerai žinomas dėl savo ypatingos rūšies minkšto (švelnaus) sūrio gamybos. Šis sūris yra gaminamas ir parduodamas per vietinį žemdirbystės kooperatyvą. Tačiau gyvenvietės, esančios arčiau, pagrindinei rinkai išleidžia panašų gaminį, dėl to Ežero gyvenvietės kooperatyvo prekyba per pastaruosius dvejus metus vis mažėjo, kol galop gyvenvietė prarado pajamų šaltinį, o kai kurias ūkininkaujančias šeimas apėmė apmaudas.

Nors bendruomenė įsikūrusi prie mažo, bet be galo gražaus ežero, vis dėlto labai mažai buvo daroma šiam gamtos turtui vystyti. O tai padėtų bendruomenei ir jos piliečiams pakelti ekonominį pragyvenimą bei gyvenimo kokybę šioje miškingoje vietovėje. Metams bėgant pensijon išėję ūkininkai ir kiti senesni piliečiai paskyrė savo gyvenimą senyvų žmonių globos centrui. Daug jaunesnių žmonių paliko gyvenvietę dėl darbo trūkumo, nors daugelis būtų norėję pasilikti šiose apylinkėse.

Net jei ežeras yra akivaizdus potencialaus gyvenvietės vystymo resursas, sunku susitarti dėl to, kaip tinkamai tą potencialą panaudoti. Dar akivaizdesnė ežero potencialo vystymo problema yra nuosavybės teisės į ežero turtus ir šių naudojimas. Vietinei valdžiai priklauso tik nedidelė dalis žemės palei ežerą. Likusi dalis žemės priklauso atskiriems asmenims bei žemdirbystės kooperatyvui. Kooperatyvo įranga yra kiek aplūžus ir nepatraukli. Kadangi pagrindinis transporto priemonių priežiūros pastatas yra šioje pusėje, auganti neveikiančių, negražių transporto priemonių kolekcija įsikūrė būtent čia.

Be to, kooperatyvo nuosavybės būklė atspindi bendrą visos gyvenvietės būklę. Nepaisant nuostabiai gražių apylinkių, pats kaimas nėra labai patrauklus atvykėliams. Nedaug gėlių ir medžių, viešų atvirų erdvių, kurias su malonumu panaudotų ne nuosavybės savininkai (gal neturintieji nuosavybės), trūkumas bei vietinių gyventojų nusistatymas „palikti juos ramybėj“. Nėra jokių patogumų turistams ar periodiškai vykstančių kultūros renginių, nieko, kas galėtų paneigti tokį neigiamą bendrą šio kaimo įspūdį.

Ir štai dabar nauja merė, buvusi mokinių bei jų tėvų mėgstama mokytoja, yra pasiryžusi kai ką pakeisti bendruomenėje. Ji nori sudaryti bendruomenės vystymo planą, kuris padėtų kelti visų gyventojų pragyvenimo lygį. Tačiau ji žino, kad tokiam žingsniui ir jo pasisiekimui jai reikalingas visų piliečių dalyvavimas bei jų parama.

Neseniai merė aplankė panašios gyvenvietės kitoje kalnų virtinės pusėje merą. Iš jo sužinojo apie jo strateginio kaimo vystymo plano sėkmę. Pasak jo, jiems pavyko sėkmingai prieiti bendrą nuomonę dėl gyvenvietės vystymosi daugiausia dėl jo pavadinto „planavimo proceso dalyvaujant bei pritariant visiems“. Be to, jis pridūrė: „Mes pasamdėme fasilitatorių iš šalies, galėsiantį padėti organizuoti proceso vadovavimą bei jam paruošti“. Šis teiginys vėliau buvo ilgos diskusijos apie tai, kas išvis yra tas fasilitatorius, priežastis. Turėjo būti gera diskusija. Merė nusprendė iškart tik grįžus namo susisiekti su dviem asmenimis,

save vadinančiais (trainer) nei grupių fasilitatoriu. Abu turėtų atvykti į Ežero kaimą pasikalbėti jau rytoj.

### ***Po kelių dienų***

Po susitikimų su kandidatais į fasilitatoriaus vietą dėl pasiūlyto strateginio planavimo merė išsiuntė kitą laišką išrinktai piliečių grupei. Merė jautė, jog šie asmenys galėtų arba padėti vystyti bei realizuoti jos planą, arba jam nepritarti. Merė suvokė, kaip svarbu "pasiekti pergalę" prieš tuos, kurie gali priešintis bet kokiems pasikeitimams bendruomenėje. Ji taip pat norėjo, kad jie dalyvautų pirmame planavimo susitikime. Kviestieji yra šie:

- **Ponia P:** senyvų žmonių globos centro direktorė
- **Ponia S:** naujai atvykusi, paveldėjusi savo močiutės namą ir beveik visas vasaras bei atostogas praleidžianti kaime. Ji ir jos vyras, kurie gyvena ir dirba sostinėje, merai sakė, jog po dvejų trejų metų planuoja išeiti pensijon ir atsikraustyti į kaimą.
- **Ponas ir ponia C:** jauna porelė, planuojanti vystyti paplūdimio galimybes, įskaitant trobeles nuomai nuosavoje žemėje palei ežerą.
- **Ponas B:** žemdirbystės kooperatyvo prezidentas
- **Ponia A:** jo pavaduotoja
- **Ponas ir ponia R:** didžiai gerbiama pora, abu pensijon išėję vidurinės mokyklos mokytojai, visą gyvenimą gyvenantys šioje gyvenvietėje.

### ***Merės kviečiamasis laiškas***

Ežero gyvenvietė,

2000 m. gegužės 12 d.

Gerb. ....:

Kai balotiravausi į merės postą, pabrėžiau, kad labai svarbu yra vystyti naujas ekonomines galimybes dėl mūsų jaunųjų piliečių. Kaip jūs visi žinote, daugelis jų, baigę vidurinę mokyklą, priversti palikti gyvenvietę ir ieškoti darbo dideliuose miestuose. Bet pripažinti bei įgyvendinti naujas idėjas niekuomet nėra lengva, ypač šioje bendruomenėje.

Kol išrinkta kaimo taryba bei merė įgalioti priimti sprendimus dėl ateities gerinimo, mes įsitikinę, kad šie ilgalaikiai, perspektyviniai sprendimai yra labai svarbūs, tad pastangas įdėti turėtų daug daugiau mūsų piliečių. Per tarybos posėdžius mes jau porą kartų diskutavome apie perspektyvinį strateginį mūsų gyvenvietės planą. Bet prieš priimant galutinį sprendimą norėtume, kad maža grupė šiuo klausimu susirūpinusių piliečių padėtų mums planuojant bet kokią ilgalaikį procesą. Kitais žodžiais tariant, norėtumėm jūsų pagalbos sprendžiant, ką mums derėtų daryti dedant pamatą ilgalaikio gyvenvietės vystymosi plano ruošimui.

Taryba paprašė manęs vadovauti organizuojant galimą planavimo procesą mūsų gyvenvietei, ir aš norėčiau, jog jūs dalyvautumėte kaip planuojančios komandos narys. Suprantu jūsų susirūpinimą dėl mūsų gyvenvietės ateities ir sveikinu jūsų bendradarbiavimą.

Mūsų pirmojo planavimo susitikimo tikslai yra šie: nuspręsti, kam daugiausiai turėtume skirti dėmesio šiame ilgalaikiame procese, bei priimti sprendimus dėl to, kaip toks planas galėtų būti vystomas atsižvelgiant į visus pagrindinius bendruomenės interesus.

Pirmasis planavimo grupės susitikimas įvyks 2000-ųjų metų gegužės 25-ą dieną gyvenvietės rūmų bendruomenės kambaryje. Pradžią 15.00 val. Taip pat susitariau dėl grupės pietų su kai kuriais kaimo tarybos nariais 19.30 val. senyvų žmonių globos centre. Tikiuosi, galėsit dalyvauti abiejuose renginiuose.

Pokalbio pakviečiau du asmenis, kurie turi didelės patirties fasilituojant grupės planavimo procesuose, panašiuose į mūsų planuojamą. Po pokalbių su vienu iš jų pasirašysiu sutartį dėl darbo su mūsų grupe. Abu buvo labai rekomenduojami Miestų bei kaimų asociacijos.

Tikiuosi dirbti su jumis šiame projekte.

Su pagarba

Ponia T., Ežero gyvenvietės merė

### **Vaidmenų aprašymai**

Kituose aprašymuose asmenims turėtų būti duoti vardai, įprasti ten, kur jie gyvena. Kiek neįprasta vadintis ponu X ar ponu Y. Kaip jau anksčiau minėta, šie aprašymai turėtų būti išdalinti tik tiems asmenims, kurie vaidins tam tikrą vaidmenį. Nesivaržykit keisti tuos aprašymus, kad šie taptų įtikinamesni jūsų dalyviams.

#### ***Merės , ponios T., vaidmuo***

Jūs esate kaimo merė. Esate suinteresuota stimuliuoti ekonominį kaimo vystymąsi, tačiau žinote sulauksianti nemažą kai kurių įtakingų kaimo gyventojų pasipriešinimą. Jūs jau aplankėt kitas šio krašto gyvenvietes, kurios sėkmingai pritraukia naujų investuotojų. Kaimas, įsikūręs kitoje kalnų virtinės pusėje, įkūrė klestinčią turistų pramonę ant panašaus ežero kranto. Vienas šio kaimo ūkininkas net įkūrė jodinėjimo centrą, kad galėtų apmokėti savo visą gyvenimą trunkantį susidomėjimą žirgais.

Norėtumėt, kad panašiai būtų pas jus, tačiau žinoj, jog kaimas yra labai neturtingas ir neturi resursų kurortui statyti. Taip pat pažįstate savo kaimynus ir tai, kaip jie gali priešintis kiekvienai naujai idėjai.

Jūs labai didžiuojatės senyvų žmonių globos centru gyvenvietėje, tai buvo viena nedaugelio jūsų iniciatyvų, dėl kurios nesulaukėte bendruomenės pasipriešinimo. Net S šeimos prosenelė mėgo šį centrą.



Kaip merė, jūs įtikinot tarybą įtraukti kaimą į dalyvavimą ateities gerinimo planavimo procese. Geras jūsų draugas, kito kaimo meras, rekomendavo pasinaudoti fasilitatoriaus iš šalies paslaugomis.

Jūs įsitikinusi, kad žmonės, kuriuos pakvietėte dalyvauti planavimo sesijoje, gali teigiamai paveikti kaimo vystymąsi ateityje. Jūs neoficialiai pasidalinote su jais savo idėjom, ir jie visi sutiko dalyvauti pirmame planavimo susitikime.

Tačiau pirmiau jūs pakvietėte pokalbio du fasilitatorius ir išrinksite vieną, kuris padės jums fasilituoti pirmąjį naujos planavimo komandos susitikimą.

### ***Ponios P., senelių globos centro direktorės, vaidmuo***

Jūs esate senelių globos centro direktorė.

Jūs žinote, jog šie pagyvenę žmonės tiesiog myli savo kaimą, bet jaučia, jog jų gyvenimui trūksta pilnatvės, nes dauguma jaunuolių išsikrausto gyventi kitur.

Taip pat kaime slypi neįkainojamas paveldas. Gyventojai žino daugybę liaudies pasakų, kurių daugiau niekas kitas šalyje nežino. Jūs ruošėtės jas rinkti, bet kol kas neturėjote tam pakankamai laiko.

Daugelis senų kaimo gyventojų iki šiol naudojami senais virtuvės įrankiais, ypač tešlai pagal seną šio krašto receptą gaminti. Jos paruošimas reikalauja daug pastangų, tad pastaruoju metu šis būdas yra visai užleistas.

Jūs būtumėt laiminga, jeigu galėtumėt įtraukti savo klientus į naudingesnę nei televizoriaus žiūrėjimas veiklą.

Praeitą savaitę jūs gavot merės laišką, kviečiantį dalyvauti ateities planavimo komandoje. Jūs džiaugiatės galėdama dalyvauti, nes tai jums pasirodė kaip galimybė įtraukti senus žmones į šį tą konstruktyvesnio. Jeigu jie galėtų savaip prisidėti prie kaimo gerovės, gal jaunesni žmonės pradėtų labiau juos vertinti.

### ***Pono S, naujai atvykusio į gyvenvietę, vaidmuo***

Daugelį metų gyvenote ir dirbote sostinėje, tačiau neseniai pradėjote taisyti savo žmonos iš močiutės paveldėtą namą. Šis namas stovi ant ežero kranto Ežero gyvenvietėje. Jūs ir jūsų žmona vasaras praleidžiate šiame name ir ketinate greitai, išėję į pensiją, jame įsikurti. Nepaisant to, kad namo būklė yra nekokia, jis seno stiliaus, šiam kraštui būdingos konstrukcijos. Jūs norėtumėte jį restauruoti, išlaikant kai kuriuos istorinius jo bruožus.

Praeityje su žmona svajojote išėję į pensiją nusipirkti mažą pensioną bei restoraną kitame, mažesniame, šio krašto miestelyje. Tai buvo prieš jums nusprendžiant atsikraustyti į Ežero gyvenvietę. Nors name galima vystyti nakvynės ir pusryčių paslaugą, likusios kaimo dalies būklė gali tam pakenkti.

Rodos, kaimo gyventojams visai nerūpi jų aplinka ir jie išties labai pavydūs. Jūs susirūpinęs, kad kiti nepradėtų vengti jūsų gyvenvietės, jei nuspręsit atidaryti savo mažą pensioną. Jums tai nėra labai rimta problema, kadangi turit daug

draugų mieste ir jie su malonumu atvyktų pas jus. Vis dėlto jūs tikėtės sutarti su savo kaimynais, jei atsikraustysite į Ežerą..

Praeitą savaitę iš merės gavote kvietimą dalyvauti komandoje, kuri ruoš gyvenvietės ateities planą. Nusprendėte dalyvauti susitikime, bet nesate labai optimistiškai nusiteikę dėl konstruktyvių įvykių. Jūs įsitikinę, kad vietinių gyventojų nuomonę pakeisti tikrai sunku.

Jūs žinote, kad merė yra be galo energinga bei geros valios žmogus. Ji stengėsi kai ką keisti kaime, tačiau lig šiol nieko negalėjo pasiekti dėl vietinių žmonių pasyvumo bei priešinimosi. Jiems nepatinka jokie pokyčiai.

Šiame susitikime jūs tikėtės išlieti visą savo pyktį dėl seno garažo būklės, ūkio kooperatyvo nuosavybės šalia jūsų namo, neminint senų transporto priemonių bei ūkio įrangos, pristatytos visame sklype.

***Pono ir ponios C., porelės, norinčios vystyti paplūdimio paslaugas savo nuosavose valdose, vaidmenys:***

Esate viena nedaugelio jaunų šeimų, likusių gyvenvietėje. Jūs mylite savo gyvulius bei laisvę, susijusią su jūsų gyvenimo būdu. Tačiau vienintelė galimybė pasilikti Ežero gyvenvietėje - tai ką nors padaryti su savo nuosavybe, kad užsitikrintumėte geras pajamas. Jūs mąstote apie galimybę paversti savo pakrantės ruožą rekreacine sritimi, kuri pritrauktų žmones iš kitų šalies dalių.

Kai stengėtės kažką panašaus padaryti praeitais metais, visi, išskyrus merę, buvo prieš. Dalis jūsų kaimynų atėjo į vietinį tarybos susitikimą ir sukėlė tokį sambrūzdį, jog merai teliko atsitraukti ir neberemti jūsų vystymosi idėjų.

Turite du vaikus, dešimties ir dvylikos metų. Čia jų draugai, abu jodinėja ir gerai prižiūri savo gyvūnus. Tačiau jūs nerimaujate dėl jų ateities. Jūs manote, kad jie neturės kitos išeities, kaip tik išvykti iš gyvenvietės arba tapti valstiečiais ar ūkininkais, nebent kaime kai kas pasikeistų.

Nors jums ir labai patinka čia gyventi, ketinate išsikraustyti į miestą kitame rajone. Norėtumėte investuoti į smulkųjį verslą, bet dėl žmonių priešiško nemanote tam galimybių Ežero gyvenvietėje.

Kai gavote merės kvietimą į planavimo sesiją, buvote maloniai nustebinti. Nors ir žinote, jog merė yra nuoširdi, abejojate, kad jai pasiseks. Vis dėlto jūs pasiruošę dalyvauti ir stebėti, kas bus toliau.

***Pono B, žemdirbystės kooperatyvo prezidento, vaidmuo:***

Jūs vadovaujate žemdirbystės kooperatyvui kaime. Gyvenate čia jau daugiau nei dvidešimt metų nuo to laiko, kai ankstesnis meras pakvietė jus padėti vystyti žemdirbystės verslą. Manote, kad jums gana gerai sekėsi įgyvendinti šį tikslą.

Jūsų kooperatyvui per pastaruosius keletą metų pavyko įsigyti labai modernių įrengimų, tačiau dabar jūs nerimaujate, kad neužteks jaunų žmonių, galinčių dirbti su šia įranga. Jums ne itin patinka naujoji merė. Jūs manote, kad ji

svajoklė ir “nežingsniuoja” kartu su bendruomenės nariais. Sklandė gandai, jog ji nori vystyti kaimo turizmą.

Jūs įsitikinęs, jog tai tiesiog beprotiška. Ši sritis yra ideali žemdirbystei. Nuo senų senovės čia gyveno valstiečiai ir visuomet vertėsi žemdirbyste.

Sūris, gaminamas čia, yra pats geriausias šalyje. Vietiniai gyventojai labai didžiuojasi šiuo produktu, tačiau tik labai nedaugelis kaimyninių sričių gyventojų ką nors apie jį žino. Kai kurie kooperatyvo nariai agitavo priimti agresyvesnę prekybos planą, bet jūs su jais nesutinkat.

Žinote, kad niekas neremia merės iniciatyvos keisti tradicijas. Visur girdite šią nuomonę.

Jūs priėmėte merės kvietimą dalyvauti planavimo komandoje, nepaisant jūsų nuomonės apie ją bei apie tai, ką ji stengiasi padaryti kaimui. Paprašėte merės taip pat pakviesti į susitikimą jūsų kolegę ponią A. Ji buvo jūsų studentė universitete ir atsekė jus čia. Ji remdavo visas jūsų iniciatyvas. Jūs manote, jog ji jus parems atkalbant merę nuo jos beprotiškų planų.

**Ponios A., žemdirbystės kooperatyvo vadovo pono B. pavaduotojos, vaidmuo:**

Jūs buvote pono B. studentė ir atvažiavote čia kartu su juo, nes jis akivaizdžiai buvo vienas geriausių žemdirbystės ekonomistų universitete. Nepaisant to, buvot nustebinta, kai jis atsisakė pareigų universitete, kad galėtų vadovauti kooperatyvui. Jūs norėjote kuo daugiau iš jo išmokti, tačiau karščiausias jūsų troškimas yra sukurti privačią sodininkystės firmą. Jūsų vaikas gyvena mieste ir jūs planuojat greitai kur nors įsikurti ir pradėti savo landšafto bei sodo dizaino verslą. Jūsų vaikas yra landšafto architektas ir porą kartų lankėsi šiame kaime. Nors jam patinka kaimo kraštovaizdis, bet pats kaimas – ne. Žmonės čia per daug riboti.

Jūs niekuomet neužsiminėte ponui B. apie savo planus išvykti ir pradėti verslą kur nors kitur kartu su savo vaikinu. Jo baisus būdas, ir jūs žinot, jog jis įsius dėl to, kad teks prarasti vertingą kolegę.

Dabar jūs esate pakviesta į susitikimą ir dalyvauti planavimo komandoje. Jūs apsisprendėte nesakyti savo nuomonės susitikime: kadangi neketinate čia pasilikti, kodėl turėtumėte kištis?

**Pono ir ponios R., išėjusių į pensiją mokytojų, gyvenančių kaime, vaidmuo:**

Jūs abu dėstėte šiame kaime daugiau nei dvidešimt metų ir tiesiog mylite šią gyvenvietę. Nors jūsų sūnus išsikraustė į miestą, jūs nusprendėte pasilikti čia, nes čionykščiai žmonės labai jumis pasitiki ir dažnai prašo pagelbėti, tad jaučiatės išties reikalingi. Jūsų sūnus, turįs statybos įmonę mieste, nusprendė pastatyti savaitgalių namą čia, kaime, kad būtų daugiau vietos jam grįžus namo. Jūs džiaugėtės tai išgirdę, nes norėtumėt dažniau matyti savo anūkus. Jūsų svajonė buvo visiems kartu gyventi čia, bet čia nėra ką daryti, tad, jūsų manymu, nesąžininga net aptarinėti tokią galimybę su sūnumi bei jo šeima. Jūs buvote

patenkinti gavę pakvietimą į susitikimą dėl dalyvavimo planavimo komandoje. Jums patinka merė. Ji taip pat buvo jūsų mokinė ir pažįstat ją kaip svajotoją.

***Fasilitatoriaus vaidmuo:***

Jūs buvote pakviestas, kaip ir jūsų konkurentas, ponios T., Ežero gyvenvietės merės, pakalbėti dėl galimybės fasilituoti strateginio planavimo gyvenvietei procese. Po pokalbio ir po to, kai vienas jūsų bus išrinktas fasilituoti planavimo procesą, merė nori suruošti susitikimą dėl tolesnio, platesnio strateginio planavimo proceso. Pirminis planavimo posėdis įtrauks kelis piliečius, kurie, kaip tiki merė, reikalingi, jei norima sulaukti paramos jos idėjoms dėl strateginio plano vystymo, kuris padės įžiebtį nors kokį ekonominį vystymąsi kaime.

Merė paminėjo porą savo idėjų dėl kaimo, kaip kurorto, vystymo bei ežero, kuris yra gyvenvietėje, tinkamo panaudojimo. Ji suvokia, jog jai reikės kai kurių žmonių, kurie praeityje jai nepritarė, paramos.

Jūs sutikote atvykti pasikalbėti, ir tikitės su ja sudaryti aiškų kontraktą dėl jūsų vaidmens, jos lūkesčių ir kitų pagrindinių rūpesčių. Po pokalbio, jei jums pasiseks gauti šį darbą, jūs turėsite fasilituoti planavimo susitikimą, numatytą gegužės 25-ją gyvenvietės bendruomenės salėje.

Iš bendrų pažįstamų jūs žinot, jog ponija T. yra labai maloni asmenybė, be to, svajotoja. Jūs turėsite nuspręsti, ar ji gali gauti žmonių paramą ir įvykdyti strateginį kaimo ekonominio vystymo planą. To, jūsų nuomone, ji negalės padaryti be bendruomenės paramos.

**Stebėtojo forma: Susitariančiųjų susitikimas**

1. Ką merė nori padaryti pasibaigus planavimo komandos susitikimui?

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

2. Kokie yra merės ir fasilitatoriaus vaidmenys, susiję su planavimo komandos susitikimu?

**Merės vaidmuo ir pareigos:**

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

**Fasilitatoriaus vaidmuo bei pareigos:**

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

3. Ar merė ir fasilitatorius susitarė dėl susitikimo strategijos: datos, susirinkimų vietos, reikalingos pasitarimų medžiagos ir t.t.?

**Taip:\_\_\_\_\_ Ne:\_\_\_\_\_**

4. Ar susitikime buvo pasiektas bendras abiejų šalių poreikių bei norų supratimas, susijęs su reikiamų užduočių vykdymu?

**Taip:\_\_\_\_\_ Ne:\_\_\_\_\_**

5. Ar fasilitatorius palaikė savo klientus?

**Taip:\_\_\_\_\_ Ne:\_\_\_\_\_**

6. Ką dar galėjo padaryti abi šalys, kad pirmas susitikimas būtų dar produktyvesnis?

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

## Stebėjimo anketa: planavimo komandos susitikimas

[vertinkite savo atsakymus į toliau pateiktus klausimus pagal vertinimo skalę nuo 1 iki 5. Vienas (1) reiškia patį neigiamiausią vertinimą ir penki (5) - teigiamiausią.

1. Ar efektyviai grupė siekė susitarti dėl susitikimo tikslų?

**Visai neefektyviai** 1 2 3 4 5 **labai efektyviai**

2. Ar aiškiai suprantami buvo kiekvienos pusės vaidmenys bei pareigos?

**Visai neaiškiai** 1 2 3 4 5 **labai aiškiai**

3. Ar aiškios buvo pagrindinės susitikimo taisyklės?

**Visai neaiškiai** 1 2 3 4 5 **labai aiškiai**

4. Ar efektyvūs buvo darbo santykiai tarp fasilitatoriaus bei grupės narių?

**Visai neefektyvūs** 1 2 3 4 5 **labai efektyvūs**

5. Ar efektyviai išspręstos problemos, kilusios dėl tarpasmeninių skirtumų?

**Visai neefektyviai** 1 2 3 4 5 **labai efektyviai**

6. Koku mastu susitikimas pasiekė savo tikslus?

**Visai nepasiekė** 1 2 3 4 5 **100%**

7. Keliais žodžiais apibūdinkite susitikimo atmosferą.

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

8. Kaip kitaip dar būtų galima pagerinti bendro darbo procesą susitikimo tikslams pasiekti?

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

9. Kitos pastabos:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Jeigu nors vienas iš jūsų atsakymų į klausimus nuo 1 iki 6 buvo trys ar mažiau, paaiškinkite kodėl.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





**ANTRA DALIS**  
**PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS**  
**PRIEMONĖS**

Šioje dalyje pateiktos priemonės, padedančios planavimo dalyvaujant žmonėms komandų ir jų fasilitatorių darbui. Jos taip pat gali būti pritaikytos naudoti ir kitose srityse, kuriose kas nors keičiama. Jos gali būti naudojamos atskirai, įvairiai kombinuojamos - pagal sprendimų priėmėjų ir problemų sprendėjų poreikį.

Jos sudėliotos taip, kad atitiktų pirmame šios medžiagos tome aprašyto planavimo dalyvaujant žmonėms šešis etapus. Jų pateikimas šia tvarka yra nuoseklus viso proceso pakartojimas. Tačiau tai visai nereiškia, kad jos taip turi būti ir naudojamos. Daugeliu atveju prasminga jas naudoti pateikta tvarka, siekiant nuodugniai išseiti visą planavimo procesą. Tačiau bet kuriuo atveju jų panaudojimą nulems realus planavimo komandos darbas. Kaip minėjome, planavimo dalyvaujant žmonėms procesas - tarsi atradimų kelionė, todėl gali tekti pakeisti maršrutą ar grįžti atgal.

Dirbdami galite suprasti, kad suformuluoti problemą nėra taip paprasta, ir tą formuluotę gali tekti keletą kartų patikslinti. Kai jau aiškus tikslas, kai kurių žingsnių, kurie jau nebėra būtini, galima atsisakyti ir užsiimti konkrečiu veiksmų planavimu ir jų įgyvendinimu. Jūs, kaip profesionalas, padėsite savo komandai parinkti atitinkamą priemonę, kad ji padėtų atlikti suplanuotą darbą.

Šią dalį pradedame nuo pirmo planavimo dalyvaujant žmonėms etapo, pateikto pirmo tomo III-oje dalyje trumpo pakartojimo. Taip pradėsime ir kiekvieną naują dalį. Prie etapo santraukos bus pateikta ir kita papildoma informacija, kuri, autoriaus nuomone, gali būti naudinga.

# I ETAPAS PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS INICIJAVIMAS

Šiame planavimo dalyvaujant žmonėms etape atsitinka tai, kas paskatina individą, grupę žmonių ar organizaciją imtis veiksmų, nes jie tiki, kad planavimas dalyvaujant žmonėms gali duoti naudos. Dažniausiai tai būna neišspręstos problemos ar nepanaudotos galimybės. Problemos dažniausiai atsiskleidžia per situacijos suvokimą, o galimybės - per perspektyvos matymą. Kai galvojama apie galimybę įgyvendinti planavimą dalyvaujant žmonėms, galima pagalvoti ir apie galimybę parengti strateginį planą.

## ***Pateikiamos priemonės:***

### ***1 priemonė: inicijuojantis įvykis***

Gali būti, kad jūsų komanda nori pasinaudoti šiuo klausimynu kaip priemone, padedančia geriau suvokti situaciją, kuri skatina imtis veiksmų. Klausimyną galima išdalinti kiekvienam grupės nariui atskirai ir po to palyginti atsakymus, galima tai daryti kartu: kiekvienas rašo atsakymus ant popierinių kortelių, šios suklijuojamos matomoje vietoje ties kiekvienu klausimu. Tai leidžia komandos nariams susipažinti su kiekvieno atsakymu bei lengviau pamatyti atsakymų panašumus ir skirtumus. Šis pratimas padeda suprasti situaciją ir susitarti, nuo ko verta pradėti. Jei situacija suvokiama labai skirtingai, verta grįžti atgal prie priežasčių, kurios paskatino imtis veiksmų ir sudaryti komandą.

### ***2 priemonė: planavimo komanda***

Kadangi procesas pajudėjo, jo įgyvendinimui reikia suburti darbo komandą. Antro užsiėmimo metu surenkama ir užfiksuojama informacija apie tai kaip komanda buvo suburta, kas yra jos nariai ir kodėl. Tai padeda pasiekti konstruktyvaus susitarimo, kaip komanda ruošiasi dirbti kartu. Kitaip tariant, aptarti bendros veiklos taisykles. Jūs galite pasiruošti daugiau nei čia pateikta. Susitarti, kaip planuojama dirbti kartu, prieš pradėdant veikti yra svarbu, nes tai leidžia išvengti kai kurių problemų, atsirandančių siekiant bendrų susitarimų.

### ***3 priemonė: planavimas atsižvelgiant įvertybes***

Prieš uoliai užsiimant planavimu, siūlome jums susitarti dėl keleto esminių principų, kurie yra svarbūs siekiant sėkmės planavime dalyvaujant žmonėms. Šie principai: *skirtumų priėmimas, nešališkumas, atvirumas, sprendimų aiškumas, atskaitingumas, patikimumas*. Jie yra aptarti šios medžiagos pirmo tomo antroje dalyje. Autorius jums siūlo diskusiją rengti "dėlionės" principu.

## 1 UŽDUOTIS: INICIJUOJANTIS ĮVYKIS

1. Trumpai aprašykite, išryškindami esminius momentus, įvykius ar sąlygas, paskatiniusias sudaryti šią komandą / šio projekto atsiradimą ir komandos formavimą.

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

2. Kokiam tikslui suburta ši komanda?

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

3. Ką labiausiai liečia, jaudina ši situacija?

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

4. Kam labiausiai atsilieps jei nieko nebus daroma?

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

## 2 UŽDUOTIS: PLANAVIMO KOMANDA

1. Kas lėmė sprendimą sudaryti planavimo dalyvaujant žmonėms komandą?

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

2. Kas buvo įtrauktas priimant galutinį sprendimą sukviesti šią planavimo komandą?

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

3. Kas yra jūsų komandos nariai ir kodėl jie buvo pakviesti į šią komandą? Jei jūs nežinote priežasčių, kodėl kai kurie jūsų komandos nariai buvo pakviesti, pateikite savo asmeninę nuomonę.

Vardas, pareigos ir organizacija	Priežastis (-ys), kodėl pakviesti
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

4. Aptarkite pagrindines darbo kartu taisykles, liečiančias kiekvieną iš šių sričių, ir užrašykite komandos susitarimus dėl kiekvienos iš jų.

- Susitikimų planavimas

.....  
.....

- Dienotvarkės parengimas

.....  
.....

- Komandos narių bendravimas

.....  
.....

- Bendravimas su kitais žmonėmis, pavyzdžiui, žiniasklaidos atstovais, oficialiais pareigūnais ir pan.

.....  
.....

- Konsultantų ir fasilitatorių paslaugų naudojimas

.....  
.....

- Nesutarimų sprendimas

.....  
.....

- Sprendimo priėmimas

.....  
.....

- Naujų narių įtraukimas

.....  
.....

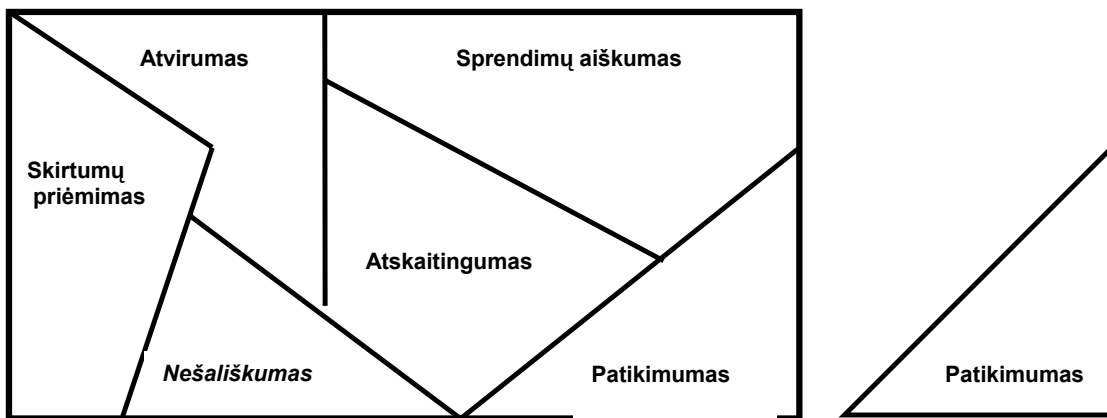
- Kiti svarbūs darbo kartu dalykai, dėl kurių verta susitarti

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

### 3 UŽDUOTIS: PLANAVIMAS ATSIŽVELGIANT Į VERTYBES

Šios priemonės paskirtis - padėti jūsų komandai įvertinti kai kuriuos principus, formuojančius darbo kartu pagrindą. Sudėlioję dėlionę, galite norėti dar kartą įvertinti sprendimus, kuriuos jūs priėmėte kaip komanda, planuojanti dirbti kartu.

Jums reikės keletą dėlionės rinkinių, susidedančių iš šešių sudedamųjų dalių, kurias galima sujungti, kaip parodyta iliustracijoje. Dalys atitinka šešis principus, pateiktus pirmojo mokomosios medžiagos tomo antroje dalyje ir trumpai paminėtus šios dalies įvade. Atskirai paruoškite dvi ar tris dalis, ant kurių būtų užrašas *patikėjimas*, kaip parodyta iliustracijos dešinėje pusėje. Jas bus galima panaudoti, jei grupės narių skaičius nesidalina iš šešių.



#### Keletas siūlomų etapų panaudojant dėlionę

1. Užsiėmimą pradėkite nuo pasisakymo, kad planavimo dalyvaujant žmonėms sėkmė priklauso nuo to, ar dalyviai vadovaujasi šiais šešiais principais: *skirtumų priėmimas*, *nešališkumas*, *atvirumas*, *sprendimų aiškumas*, *atskaitingumas*, *patikimumas*.
2. Kiekvienam dalyviui duokite po dėlionės dalį. Po to pasiūlykite jiems susiskirstyti į grupes pagal turimų dalių pavadinimus. Pavyzdžiui, kas turi dalį su užrašu "atvirumas" - buriasi į vieną grupę ir t.t. Po kelių minučių dalyviai susiskirstys į šešias grupes.
3. Kai grupės sudarytos, paprašykite jų dalyvių aptarti, kaip jų turimas principas lemia planavimo dalyvaujant žmonėms proceso sėkmę. Paskui paprašykite kiekvienos grupės trumpai pristatyti jų aptarimo svarbiausius momentus kitiems nariams. Po aptarimo pasiūlykite dalyviams susiskirstyti į grupes, kurios narių turimos principų dalys susijungtų į dėlionę. Jei jūs išalinote keletą papildomų dalių su užrašu "*patikimumas*", kai kurie nariai liks nesusijungę į grupes. Tai gali trikdyti, bet tai puiki proga papildomai aptarti "patikimumą". Paskutinis žingsnis - tai grįžimas prie pratimo ir pažiūrėti, gal reikia dėl kokių nors taisyklių papildomai susitarti ar pakoreguoti priimtus susitarimus dėl bendros veiklos įgyvendinant planavimą.

## II ETAPAS SĖKMINGO BENDRADARBIAVIMO SUKŪRIMAS

Žmonių dalyvavimas padeda įgyvendinti tam tikrus dalykus su partnerystės pagalba. Ši partnerystė galima tarp savivaldybės institucijos, vietinių nevyriausybinų organizacijų, bendruomenių ir gyventojų. Taip pat gali būti partnerystė su kitomis savivaldybėmis, aukštesnio lygio valdžios institucijomis ar privačiu sektoriumi, gali būti ir visų šių galimybių kombinacija. Bandytas išplėsti problemų sprendėjų ar galimybių matytojų ratą - tai įtakingų figūrų analizės naudojimo pradžia.

Šis etapas taip pat apima sprendimą, ar naudotis fasilitatoriaus, kuris padėtų įgyvendinti planavimo dalyvaujant žmonėms procesą, paslaugomis. Mes laikomės prielaidos, kad proceso metu bus pasinaudota fasilitatoriumi, kuris gali būti išorinis, t.y. nepriklausyti proceso iniciatorių ratui, ar vienas iš planavimo dalyvaujančių šalių. Sėkmingų darbo sąlygų sukūrimas padedant fasilitatoriui, arba proceso konsultantui, dažnai susijęs su "kontrakto" sudarymu. Šis sutarimas nėra įprasta teisinė sutartis, tai daugiau panašu į *socialinę sutartį*.

### **4 priemonė: fasilitatoriaus ir planavimo komandos sutartis**

Sėkmingo bendradarbiavimo sukūrimas reikalauja prieš tai efektyvaus "sutarties" dialogo. Knygoje yra apibrėžti pagrindiniai klausimai, susiję su planavimo komandos ir išorinio fasilitatoriaus tarpusavio santykiais. Šie klausimai turi būti aptarti susitikime dėl susitarimo.

Šie klausimai tinka kai siekiama susitarimo tarp komandos ir valdžios atstovo (-ų) ar kitų, planuojant atitinkamų tikslų pasiekimą. Nebijokite pakeisti ir pridėti savų su jūsų poreikiais susijusių klausimų, kai siekiate susitarimo tarp jūsų komandos ir asmens, kuris atliks pagalbininko vaidmenį planavimo procese, net jei tai vienas iš jūsų grupės narių, kuris prisiims atsakomybę už šio vaidmens atlikimą.

### **5 priemonė: įtakingų figūrų analizė**

Įtakingų figūrų identifikavimo svarba jau buvo paminėta pirmoje dalyje. Tiems, kurie įtraukti į planavimo procesą, prie šios priemonės siūloma sugrįžti ne vieną kartą. Pavyzdžiui, proceso iniciatoriams svarbu nuspręsti, kas turėtų būti planavimo komandos (jūsų komandos!) nariai. Taip pat pradėję planuoti veiksmus turite nuspręsti, kokios įtakingos figūros priims jūsų rekomendacijas ir padės jas įgyvendinti. Taigi šią priemonę viso proceso metu laikykite po ranka.

### **6 priemonė: komandos efektingumo nustatymas.**

Tai dar viena priemonė, kuri esant reikalui kartkartėmis vis panaudojama, kol jūsų komanda dirba drauge. Tai trumpas savęs įvertinimo klausimynas, kurį pildo kiekvienas komandos narys. Juo galima naudotis, tada, kai, jūsų nuomone, komanda turi įvertinti, kaip jiems sekasi veikti kartu kaip komandai. Kaip naudotis klausimynu, instrukcijos yra jame.



## **7 priemonė: Džohari langai**

Šis instrumentas padės jūsų komandai: (1) įvertinti, kokius bendravimo su vietos gyventojais būdus naudoja savivaldybė kai kalbama apie konkrečios problemos sprendimą ar galimybės panaudojimą, (2) nuspręsti, ką galima padaryti gerinant informacijos perdavimą ar priėmimą. Šis pratimas paremtas teorine medžiaga, pateikta pirmojo tomo antroje dalyje „Džohari langai“. Autorius siūlo dar kartą perskaityti šią dalį prieš naudojantis priemone. Ši priemonė gali būti naudinga dviem atvejais. Pirmiausia - kai pradodate problemos svarstymą ir ieškote sprendimo, antra - kai surinkote duomenis, susijusius su jūsų nagrinėjama problema. Jūs, kaip komandos nariai, galite turėti skirtingą šių situacijų supratimą. Šiuo atveju prasminga pakalbėti, kaip skirtumai veikia jūsų darbą ir problemos sprendimo būdo pasirinkimą.

## 4 UŽDUOTIS: FASILITATORIAUS IR PLANAVIMO KOMANDOS SUTARTIS

Šioje atmintinėje pateikti klausimai, kuriuos naudinga aptarti per pirmą komandos ir fasilitatoriaus susitikimą. Klausimai pateikti iš fasilitatoriaus pozicijos. Tai tie dalykai, kurie turi būti aptarti ir suvokti bei abiejų pusių suderinti prieš pradėdant planavimo darbą. Paliktoje vietoje siūlome pažymėti jūsų pasiekto susitarimo esminius momentus.

1. Koks įvykis (-iai) nulėmė, paskatino planavimo dalyvaujant žmonėms komandos sudarymą?

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

2. Ko siekia jūsų klientas, individualus asmuo ar oficialus organas, kuris sudarė jūsų komandą? Kokį rezultatą turi pasiekti jūsų komanda? Kaip to rezultato pasiekimas susijęs su planuojamo tikslo pasiekimu? Kas yra jūsų bendro darbo produktas?

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

3. Kas yra galutinis klientas (-ai), kuriam komanda atsakinga?

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

4. Ko aš noriu dirbdamas su jūsų komanda ir ką galiu pasiūlyti, kai mes dirbsime kartu.

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

5. Ko jūs, kaip komanda, norite mūsų bendrame darbe? Ką jūs pasiruošę pasiūlyti siekiant padaryti mūsų bendrą darbą efektyvesnį?

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

6. Kokie yra komandos narių vaidmenys ir atsakomybė šio proceso metu? O kliento? Kitų palaikančių individų ar grupių, kurie, kaip tikisi klientas, bus įtraukti?

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

7. Kiek laiko skirta planavimui dalyvaujant žmonėms įgyvendinti? Atskiriems etapams pasiekti?

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

8. Dėl kokių taisyklių, pavyzdžiui, susijusių su konfidencialumu, atvirumu, lankstumu, mums reikia susitarti su šalimis, kurios įsitrauks į planavimo procesą?

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

9. Kas dar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

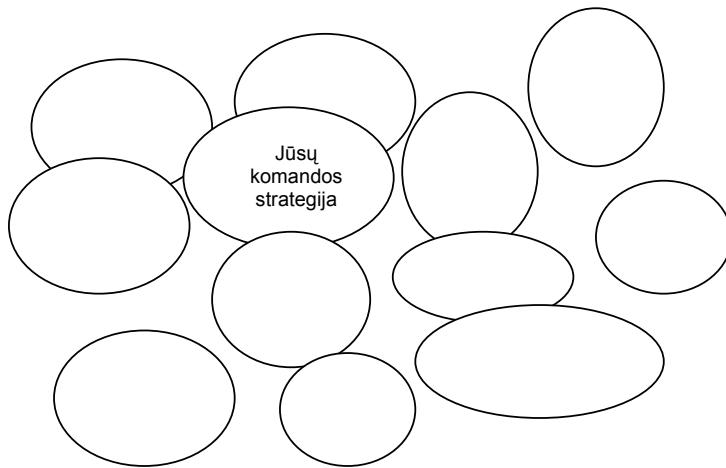
.....

.....

## 5 UŽDUOTIS: ĮTAKINGŲ FIGŪRŲ ANALIZĖ: PASIKARTOJANTI UŽDUOTIS PLANAVIMO DALYVAUJANT ŽMONĖMS PROCESĖ

Įtakingų figūrų analizė skirta tam, kad į konkrečios problemos sprendimą ar sprendimo priėmimo projektą būtų įtraukti reikalingi žmonės ar organizacijų atstovai. Ji siekia identifikuoti tuos, kurie turi interesą, patirties sprendžiant tokias užduotis ir atstovauja bendruomenei, kurios nuomonė svarbi svarstyme. Gyventojams, kurie yra gyvybiškai suinteresuoti konkrečiu klausimu, nereikalingi advokatai.

Pateiktoje lentelėje surašykite įtakingas figūras, kurios, jūsų komandos nuomone, turi būti įtrauktos šiuo metu.



Jeigu reikia, pridėkite daugiau apskritimų. Dabar perkelti potencialias įtakingas figūras ir dėl kiekvienos iš jų atsakykite į du klausimus.

Įtakinga figūra	Kodėl ji / jis yra įtakinga figūra?	Ko tikimasi ar norima iš šios įtakingos figūros?

## 6 UŽDUOTIS: KOMANDOS EFEKTINGUMO NUSTATYMAS

Ši anketa padės jums įvertinti dabartinį jūsų komandos darbo efektyvumą sprendžiant problemas. Perskaitykite pateiktus teiginius ir pažymėkite skaičių, kuris labiausiai atitinka būdą, kuriuo veikia jūsų komanda siekdama tikslo.

Efektyvumo kriterijai		Vertinimai			
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Komandos nariai supranta ir sutaria, kokias užduotis spręsti įgaliota komanda ir koks planuojamas rezultatas.	1	2	3	4
2	Komandos nariai greitai identifikuoja ir sprendžia konfliktus.	1	2	3	4
3	Komandos nariai žino ir prisiima atsakomybę už komandinės užduotis.	1	2	3	4
4	Komandos nariai atvirai dalijasi savo žiniomis ir supratimu vienas su kitu.	1	2	3	4
5	Komandos nariai yra geri klausytojai ir vengia pertraukti vienas kito pasisakymus.	1	2	3	4
6	Komandos nariai dalijasi atsakomybe siekdami užtikrinti komandai pavestų užduočių atlikimą ir efektyvią veiklą.	1	2	3	4
7	Komandos nariai svarsto ir susitaria dėl sprendimo priėmimo būdų.	1	2	3	4
8	Komandos narių dalyvavimas subalansuotas ir kiekvienas aktyviai veikia kaip komandos narys.	1	2	3	4
9	Komanda sprendimų priėmimui ir problemų sprendimui naudoja <u>sutartus</u> būdus.	1	2	3	4

Peržiūrėkite savo atsakymus ir rezultatus aptarkite su komandos nariais.

Tokio tipo klausimynuose naudinga paskaičiuoti vidurkį. Kiekvieno grupės nario atsakymus atskirai pagal pateiktus teiginius sudėkite ir padalinkite iš narių skaičiaus.

Remdamiesi kiekybiniais rezultatais, jūs gal norėsite aptarti rezultatus, tai galima padaryti pasinaudojant šiais klausimais:

1. Kuo stipri jūsų komanda stiprybės dirbdama kartu?
2. Kokios sritys galėtų būti patobulintos?
3. Kokius dalykus galėtumėte daryti kitaip, kad darbas būtų efektyvesnis?

4. Jei panaudojote šį klausimyną bendro darbo pabaigoje: ko kiekvienas iš jūsų išmoko, kaip ši patirtis padėtų efektyvesniam planavimo komandos darbui ateityje?

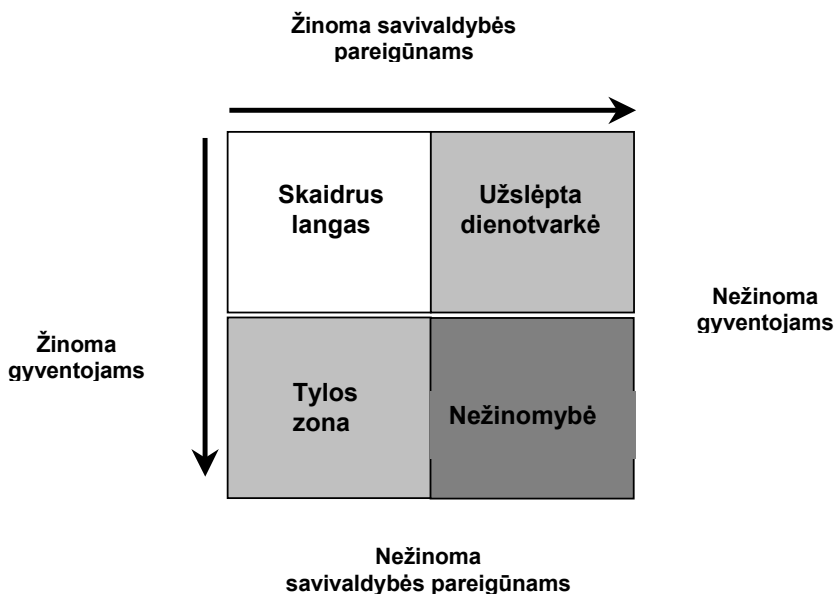
5. Dar vienas pabaigos klausimas: ką patartumėte komandos nariams, jei kas nors nutarė pasinaudoti šiuo planavimo būdu ir sudarė komandą? Kas padėtų jiems būti efektyvesniais komandos nariais?

## 7 UŽDUOTIS: „DŽOHARI LANGAI“

Ši figūra pristato „Džohari langų“ modelį, kuris detaliau aprašytas pirmojo tomo antroje dalyje. Grupės fasilitatorius ar kitas planavimo grupės narys turi pristatyti, kaip „Džohari langų“ modelis gali būti naudojamas planavimo dalyvaujant žmonėms proceso metu.

Ši priemonė padės suprasti, kaip kiekvienas grupės narys vertina savivaldybės pareigūnų ir gyventojų bendravimą sprendžiant konkrečią problemą ar pasinaudojant galimybe, kaip galima pagerinti atitinkamos informacijos tekėjimą. Kiekvienam grupės nariui turi būti duota dalomoji medžiaga su schema, reikalinga užduočiai atlikti.

Po to, kai kiekvienas grupės narys „lango rėmuose“ nupiešia linijas, kurios atspindi jo supratimą, kaip informacija teka tarp savivaldybės pareigūnų ir gyventojų, iš šių individualių brėžinių nupiešiamas bendras, kuris atspindi grupės požiūrį. Fasilitatorius, kol grupės nariai piešia, paruošia didelį, visiems matomą „langų rėmą“. Piešiant bendrą langą, kiekvieno grupės nario paprašoma pateikti konkrečius dalykus, kurie susiję su bendravimu tarp savivaldybės pareigūnų ir gyventojų. Pratimas baigiasi grupės narių pasiūlymais, ką būtų galima padaryti, kad grupės nariai ir jų organizacijos būtų atviresni keisdami informaciją



**Skaidrus langas:** Žinoma abiem, savivaldybės pareigūnams ir gyventojams.

**Užslėpta dienotvarkė:** Žinoma tik savivaldybės pareigūnams.

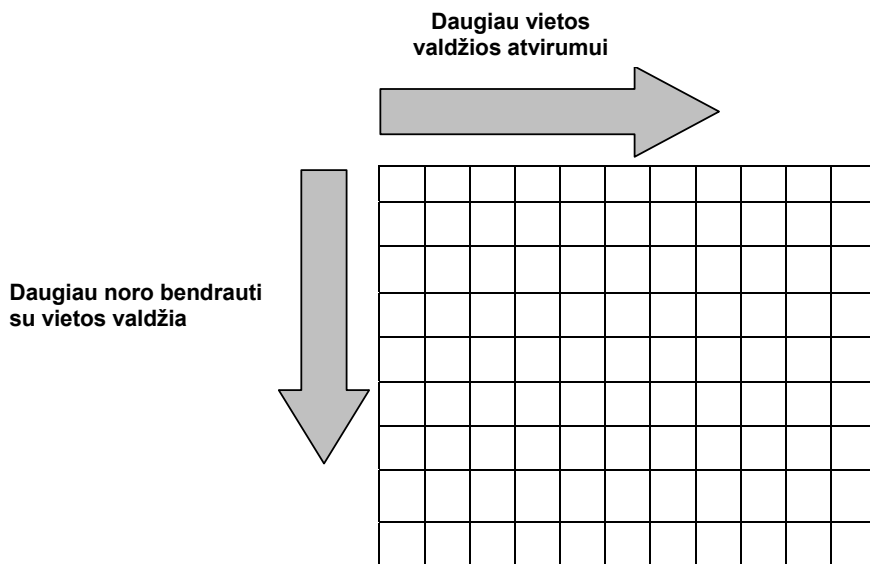
**Tylos zona:** Žinoma tik gyventojams.

**Nežinomybė:** Nežino nei savivaldybės pareigūnai, nei gyventojai.



### **Užduotis: “Džohari langai”**

Grupės nariai lango rėme piešia savo situacijos, susijusios su informacijos ir idėjų apsikeitimu tarp savivaldybės pareigūnų ir gyventojų sprendžiant problemas ar nagrinėjant galimybę, supratimą.



#### **1 žingsnis:**

Kiekvienas grupės narys lango rėmuose piešia vertikalų brūkšnį, kuris atspindi jų supratimą, kaip savivaldybės pareigūnai linkę dalintis informacija ir idėjomis, susijusiomis su grupės nagrinėjamu klausimu. Viršutinis kairysis kampas atspindi mažą savivaldybės pareigūnų norą, dešinysis viršutinis kampas atspindi didelį norą būti atviriems ir dalintis informacija bei idėjomis su gyventojais sprendžiant problemas.

Horizontali linija tarp viršutinio ir apatinio kairiųjų kampų rodo jūsų vertinimą, ką gyventojai žino apie problemą ir kiek jie linkę tuo pasidalinti su savivaldybės pareigūnais. Kuo žemiau brėžiama linija demonstruoja gyventojų norą dalintis turima informacija apie problemą su savivaldybės pareigūnais.

#### **2 žingsnis:**

Fasilitatorius prašo kiekvieno grupės nario pasisakyti, kodėl jie piešė linijas būtent tose vietose. Ant didelio plakato perkeliama individualūs piešiniai, siekiant sukurti bendrą visai grupei.

#### **3 žingsnis:**

Palyginkite ir aptarkite individualių grupės narių situacijos suvokimų panašumus ir skirtumus. Jei grupėje yra savivaldybės pareigūnų ir gyventojų, palyginkite taip pat ir situacijos suvokimą.

#### **4 žingsnis:**

Remdamiesi situacijos suvokimų aptarimu suformuluokite pasiūlymus ir susitarkite, ką grupė gali padaryti, kad pagerėtų informacijos apsikeitimas tarp savivaldybės pareigūnų ir gyventojų, kad abi grupės norėtų dalintis informacija ir ją priimti.

## III ETAPAS VEIKLOS APIMTIES NUSTATYMAS

III etapas: Reaching Out - or Focusing In? Šiame proceso etape aptarsime galimybę įsitraukti į daug apimančio strateginio plano parengimą, pavadinsime jį *reaching out* ar užsiimsime konkrečios problemos sprendimo planavimu, kuri apibrėšime *kaip focusing in*. Šiame etape aptarsime vizijos formulavimą ir problemos identifikavimą. Po šio etapo bus aišku, ką veiksime toliau: ar rengsime strateginį planą, ar spręsimė konkrečią problemą. Planavimo dalyvaujant žmonėms procesas bus labai panašus, bet turinys labai skirtingas.

### **8 užduotis: vizijos formulavimas**

Pažvelgti už horizonto ribų ir užrašyti tai, ką matei, - du skirtingi dalykai. Atsižvelgiant į tai, siūlomi skirtingi kiekvienos užduoties atlikimo būdai. Pirmas susijęs su vizijos pamatymu, kaip sakėme, sugebėjimu pažvelgti už horizonto ribų. Dauguma ekspertų negali susitarti, kokį laiko tarpą turi apimti vizijos formuluotė, kuri bus strateginio plano pagrindas. Atsakymą turite rasti patys, o jums padės suvokimas, kodėl nutarėte rengti strateginį planą. Autoriaus nuomone, penkeri metai kai kuriems dalykams pasiekti gali būti per mažai, o dvidešimties gali būti per daug. Vizijos kūrimas - tai žvilgsnis atgal iš ten, kur jūs norite būti, į ten, kur esate dabar. Strateginis planas – tai žingsniai, kuriuos turite nueiti, kad būtumėte ten, kur norite, iš čia, kur esate.

### **9 užduotis: problemos identifikavimas**

Vienas iš sudėtingiausių planavimo proceso žingsnių - tai problemos, kurią norite išspręsti, ar galimybės, kuria norite pasinaudoti identifikavimas ir formulavimas. Čia bus pateikti klausimai, kurie padės tai atlikti.

### **10 užduotis: galimybių panaudojimas**

Siekiant pabrėžti, kad svarbu ne tik gerai identifikuoti problemą, bet ir sugebėti pamatyti bei suformuluoti galimybę, kurios įgyvendinimui reikia suplanuoti veiksmus, pateikiami klausimai, kurie padės tai padaryti.

## 8A UŽDUOTIS : VIZIJOS PAMATYMAS

Nesvarbu, ką ruošiatės daryti - ar formuluoti misiją veiksams planuoti, ar užsiimti strateginio plano bendruomenei ar organizacijai parengimu, šis pratimas skirtas dešiniajam smegenų pusrutuliu (emociniam) ir turėtų duoti rezultatus.

Dalyvius padalinkite į mažas grupes po 4-8 žmones, atsižvelgdami į visos grupės didumą taip, kad būtų patogiu.

**Pirmas žingsnis:** Visi grupės nariai nupieškite piešinį, kuriame būtų pavaizduota jūsų bendra ateities vizija, kai problema bus išspręsta, galimybė panaudota ar strateginis planas realizuotas.

Jums reikės didelio popieriaus lapo, laisvos dažytos sienos ar didelio juodo dramblio, kuris sutiktų stovėti, kol visa grupė pieš. Kadangi jūs - daug matę planuotojai, tai sugebėsite išspręsti šį klausimą. Kaip piešite bendrą piešinį – tai jūsų susitarimo reikalas. Tik primename, kad dalyvauti turi kiekvienas grupės narys.

**Antras žingsnis:** Grįžkite į savo vietas, pasigrožėkite savo šedevrais, užduokite vienas kitam patikslinančius klausimus ir užrašykite keliais žodžiais, trumpa fraze, ką piešinys siekia perteikti. Tam galite panaudoti kitą dramblio šoną, jei jis dar nepabėgo.

**Trečias žingsnis:** Iš šių žodžių ar trumpų frazių, dirbdami mažoje grupėje, užrašykite vieną vizijos formuluotę. Kaip turi atrodyti vizijos formuluotė, yra daug nuomonių, kai kurie ekspertai sako: "Ne daugiau kaip penki žodžiai. Trumpas, turiningas devizas, kurį žmonės galėtų lengvai prisiminti! Dar geriau nupieškite emblema". Kiti linkę paremti bendresnę, platesnę formuluotę, kuri įkvėptų veikti. Kaip tai padaryti, tai jūsų susitarimo reikalas.

## 8B UŽDUOTIS: VIZIJOS FORMULUOTĖ

Šį klausimą jau aptarėme, bet yra dar keletas idėjų, į kurias vertą atkreipti dėmesį.

**Pirmas žingsnis:** Peržvelkite vizijos elementus, parengtus mažose grupėse, pasinaudodami idėjomis iš 8A užduoties ar - dar geriau - jūsų patirties ar sukauptų žinių.

**Antras žingsnis:** Pašalinę pasikartojimus, likusius elementus įvertinkite pagal toliau pateiktus kriterijus. Tie elementai, kurie atitiks siūlomus parametrus, gali rimtai pretenduoti į prasmingos vizijos formuluotę.

**Atitinkama** – tai derinasi su situacijos supratimu, kultūra ir tradicijomis tų, kurie įsitraukę į darbą.

**Ideali** – nustato aukščiausius standartus, atitinka idealui.

**Paiškinanti** – padeda suprasti, kodėl ir kokių veiksmų reikia imtis.

**Metanti iššūkį** – reikalauja pasiaukojimo, kad būtų galima pasiekti tam tikrus dalykus.

**Įkvepianti** – skatina entuziazmą ir užtikrina norą dirbti.

**Trečias žingsnis:** Galutinei misijos formuluočiai sudarykite komandą iš kelių žmonių, kurie garsėja savo sugebėjimais sudėtingus dalykus pasakyti keliais žodžiais. Tai pats sudėtingiausias žingsnis, misijos formulavimo procese. Sėkmės.

## 9 UŽDUOTIS: SUSIFOKUSAVIMAS IR PROBLEMOS FORMULAVIMO MENAS

Toliau pateikiami klausimai skirti padėti prarasti diskusiją apie problemą, kurios sprendimui meras, taryba ar kita organizacija jus pasamdė, kad jūsų komanda paruoštų vieną ar daugiau veiksmų planų.

Kai perskaitysite klausimus, atėjusias mintis siūlome užrašyti į paliktą vietą. Klausimai yra skirti bendruomenės problemų sprendimui. Šią priemonę seka galimybių studija, dar vienas reikalingas įrankis.

- Kas sudaro problemą? Tai yra pirmas žingsnis formuojant bendrą problemos supratimą, atskleidžiant nenorimą jos poveikį bendruomenei ir galimą jos egzistavimo efektą.

.....

.....

.....

.....

- Kodėl tai yra problema? Nurodykite priežastis arba suraskite problemos atsiradimo, egzistavimo ir pasikartojimo paaiškinimą.

.....

.....

.....

.....

- Kodėl reikia šią problemą spręsti? Jeigu negalite atsakyti į šį klausimą, matyt nėra ir problemos.

.....

.....

.....

.....

- Kuomet tai yra problema? Nurodykite aplinkybes, kurioms esant ši problema atsiranda.

.....

.....

.....

.....

- Kur yra ši problema? Įvardinkite problemos įtakotas ir neįtakotas bendruomenės vietas.

.....

.....

.....

.....

- Kieno ši problema? Dėmesį kreipkite į konkrečius asmenis, grupes ar organizacijas, kurie nukenčia nuo problemos egzistavimo.

.....

.....

.....

.....

- Kokios būtų nieko nedarymo pasekmės? Nurodykite potencialias artimiausias ir tolimesnes nieko nedarymo pasekmes bendruomenei ir tiesiogiai problemos įtakojamiems.

.....

.....

.....

.....

- Šioje vietoje mes dar kartą raginame paklausti, kas sudaro problemą? Remdamiesi atsakymais į kitus klausimus, performuluokite problemą.

.....

.....

.....

.....

- Ar jūsų problemos formuluotė aiški, glausta ir išsami?
- Ar ji aiški? Pavyzdžiui, ar jūsų dukters vaikinai ją suprastų?
- Ar ji glausta? Ar ji vingiuoja per visą žemėlapi?
- Ar ji išsami? Ar joje įrašyti visi pagrindiniai kintamieji?
- Jeigu ne, pabandykite iš naujo.

## 10 UŽDUOTIS: GALIMYBIŲ PANAUDOJIMO DŽIAUGSMAS

Kažkur tarp vizijos nustatymo proceso ir susifokusavimo ties problemos paieška yra džiaugsmas pasinaudoti galimybėmis. Reikia šiek tiek analitinio darbo kaip ir problemos paieškos atveju bei užduoti teisingus klausimus ir užtikrinti, kad galimybė yra aiškiai suprasta ir apibrėžta. Jums siūlomas klausimynas panašus, bet skiriasi nuo problemos formulavimo klausimų.

- Taigi, jūs matote galimybę. Kokia ji? Stenkitės ją apibrėžti, suprasti, suformuoti vieningą galimybės supratimą, jos galimą poveikį bendruomenei ir galimą pasinaudojimo naudą.

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

- Kodėl tai galimybė? Kas slepiasi už galimybės, daro ją tokia patrauklia? Panagrinėkite jos šaknis, paaiškinkite jos atsiradimą ir egzistavimą.

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

- Kodėl reikia pasinaudoti būtent šia galimybe? Ypač jeigu lyginsime su kitomis taip pat viliojančiomis? Jeigu "kodėl" nesurenka įtikinamų argumentų, pagalvokite apie grįžimą atgal.

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

- Kada ši galimybė atsirado, arba bent kada ji atsirado patraukliausiu pavidalu? Jeigu ji buvo aplinkoje pakankamai ilgą laiką, ji gali turėti paslėptas pasekmes.

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



- Kur ši galimybė akivaizdžiausia? Kur ji suteiks didžiausią naudą ir kam? Įvardinkite konkrečias bendruomenės vietas daugiausiai išlošiančias iš pasinaudojimo šia galimybe. Jeigu ši galimybė, pavyzdžiui, sukuria klimata leidžiantį įtraukti daugiau anksčiau ignoruotų gyventojų arba panaikinti tam tikrą nelygybę, gali būti verta daugiau rizikuoti ir ja pasinaudoti. Grįžkite atgal ir peržvelkite anksčiau diskutuotus principus įsitikinti, ar ji juos atitinka. Jeigu taip, tai tapkite ne tik planuotoju, bet ir jos gynėju.

.....

.....

.....

.....

- Jeigu pasinaudoti galimybe, kam ji bus naudingiausia? Tai susijęs su praeitu klausimu ir yra labai svarbu, ypač jeigu susijęs viešųjų pinigų panaudojimas. Nustatykite konkrečius asmenis, grupes ar organizacijas, kuriems bus daugiausiai naudos iš šios galimybės realizavimo ir kurie mokės už šią naudą. Tai mus veda prie kitos užduoties.

.....

.....

.....

.....

- Kokios galimybės realizavimo pozityvios ir negatyvios pasekmės? Kas atsitiks, jeigu toliau ją nesinaudoti?

.....

.....

.....

.....

- Šioje vietoje jus raginame, vėl paklausti, ar mes tikrai suprantame šią galimybę, jos potencialią teikiamą naudą ir pasekmės bei norime ją realizuoti. Jeigu taip, tai pirmyn!

.....

.....

.....

.....

## IV ETAPAS: DUOMENŲ SURINKIMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ

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.

### **11 užduotis: Dabar kai jus identifikavote problemą ar tikrai norite ją išspręsti?**

Tai dar vienas rinkinys klausimų į kuriuos reikia atsakyti jau po to, kai identifikavote problemą. Pavyzdžiui, ar tai skubu? Ar tai svarbu ir susiję su kitomis problemomis? Kokia galimybė surasti sprendimą?

### **12 užduotis: Informacija ir duomenų surinkimas**

Egzistuoja daug būdų kaip surinkti informaciją ir idėjas, susijusias su problema ar galimybe, kurias ruošiasi nagrinėti planavimo komanda. Šie būdai: interviu, klausimynai, dokumentų studijavimas, stebėjimai, taip pat jūsų komandos patirtis ir intuisija. Šie būdai plačiau išnagrinėti šios knygos Pirmoje dalyje. Ši užduotis primins jums duomenų surinkimo būdus ir padės juo geriau organizuoti.

### **13 užduotis: Tikslų formulavimas**

Tai viena iš nuobodžiausių užduočių veiksmų planavimo procese, bet labai svarbi. Tai minima visiems žinomose patarlėse, tokiose kaip “Jei nežinai kur tau reikia nueiti, tai taip ir nežinai, kada čia atėjai” ar “kai nežinai kur eiti, tai visi keliai pakeliui”. Autorius rekomenduoja skirti laiką šios užduoties atlikimui. Čia bus pateikta minčių ir priemonių kaip patikrinti tikslų formuluotę.

### **14 užduotis: Jėgų lauko analizė**

Jėgų lauko analizė padeda nustatyti, kodėl lig šio momento problema yra neišspręsta ar nepasinaudota galimybe, kokios jėgos situaciją išlaiko pusiausvyroje. Mes galime išnagrinėti bet kurią situaciją, kurią norime pakeisti ir nustatyti kokios jėgos: politinės, socialinės, organizacinės ar techninės - ją išlaiko tokia kokia ji yra. Jėgos yra dviejų rūšių: varamosios, kurios padeda judėti link siekiamo tikslo ir stabdančios, kurios trukdo pasikeisti situacijai mums norima linkme.

Jėgų pusiausvyros pakeitimas gali taip pakreipti situacija, kad ji ims tolti nuo siekiamo tikslo ir tuomet ji bus dar sunkiau pasiekti. Kaip panaudoti jėgų lauko analizę problemų sprendime yra skiriami trys etapai:

- **Diagnozė:** identifikuojamos visos jėgos, kaip varamosios taip ir stabdančios, kurios situaciją palaiko tokia kokia ji yra.

- **Balanso pakeitimas:** pakeičiama atskirų jėgų, kaip varančių, taip ir varžančių, įtaka.
- **Fiksavimas** ar jėgų stabilizavimas, kad situacija pradėtų judėti norima kryptimi, t.y. problema būtų išspręsta ar galimybe būtų pasinaudota. Kaip mes žinome, kai problemos išsprendžiamos atsiranda naujų galimybių ar viena panaudota galimybė atlaisvina rankas pasinaudoti kitomis galimybėmis. Tik reikia nepamiršti, kad jėgų balanso pakeitimas nėra amžinas.

### **15 užduotis: SWOT analizė**

SWOT analizės šaknys yra jėgų lauko analizėje . Kai kam ji atrodo labiau patraukli. SWAT analizė šiai dienai yra labai populiari, nes asocijuojasi su strateginiu planavimu. Autoriaus nuomone yra du esminiai skirtumai tarp šių instrumentų. Jėgų lauko analizė labiau efektyvi kai dirbama su problema ar galimybe bei siekiant praplėsti organizacijos ribas. Tuo tarpu SWOT analizė dažniausiai nagrinėja organizacijos **stiprybes** bei **silpnybes** ir **galimybes** bei **pavojus**, egzistuojančius aplinkoje. Atsižvelgiant į šį esminį skirtumą, autorius linkęs naudoti jėgų lauko analizę kai eina kalba apie problemų sprendimą ar galimybių panaudojimą.

## 11 UŽDUOTIS: DABAR, KAI IDENTIFIKAVOTE PROBLEMĄ AR TIKRAI NORITE JĄ IŠSPRĘSTO?

Po to kai jūs "suradote" tikrą problemą laikas pradėti vertinti kitus aspektus. Problema gali būti labai tinkama kaip problema, bet ji gali būti šiam momentui neišsprendžiama dėl vienos ar kelių priežasčių. Ši užduotis padės apsispręsti ar jūsų problema bus išspręsta ar verta užsiimti tolesniu darbu, tai yra jos sprendimu. Jei komanda atliks užduoti ir priims sprendimą, kad problema neišsprendžiama, jums teks pasirūpinti kaip tai pateikti klientui.

Kad įvertinti ar problema sprendžiama, siūloma, kad kiekvienas grupės narys savarankiškai atsakytų į žemiau pateiktus klausimus. Kai tai atliksite, kartu aptarkite gautus rezultatus ir priimkite sprendimą ką toliau daryti.

**(Atžymėkite, pavyzdžiui apibrėžkite, skaičių, kuris labiausiai atitinka jūsų nuomonę apie kiekvieną aspektą, susijusi su šia problema)**

1. Kaip skubu yra surasti problemos sprendimą? Problema reikalauja neatidėliotinos reakcijos, siekiant išvengti krizės.

**Visai neskubu 1 2 3 4 5 Labai skubu**

2. Kaip svarbu yra išspręsti problemą? Problema yra svarbi jei jos ignoravimas gali esminiai neigiamai paveikti bendruomenės ateitį.

**Visai neskubu 1 2 3 4 5 Labai skubu**

3. Kokios egzistuoja galimybės problemos sprendimui? Pavyzdžiui, kai kurios problemos negali būti išspręstos be papildomų resursų, kurių bendruomenė neturi.

**Nėra jokių galimybių 1 2 3 4 5 Yra realios galimybės**

4. Ar gali savivaldybė ir bendruomenė užtikrinti problemos sprendimą?

**Visai negali 1 2 3 4 5 Labai gali**

5. Ar komandos nariai yra pasiryžę prisidėti prie problemos išsprendimo? Jei komandos nariai negali tvirtai atsakyti taip, tai sunku to tikėtis iš tų, kurie mažiau įsitraukę į šios problemos sprendimą.

**Visai nepasiryžę 1 2 3 4 5 Labai pasiryžę**

**Jūsų balų suma: \_\_\_\_\_ Vidutinis komandos balas: \_\_\_\_\_**

### Instrukcija sumavimui ir pasiūlymai aptarimui

- Susumuokite savo asmeninį balą. Didžiausia asmeninio įvertinimo suma yra 25. Susumuokite visų komandos narių balus pagal kiekvienam klausimui ir sumas padalinkite iš grupės narių skaičiaus.

- Aptarkite balus ir išvadas. Asmeniniai balai, kurių suma mažesnė nei 20 turėtų būti aptarti detaliau. Kiekvienas klausimas, kurio vidurkis mažesnis nei keturi taip pat suteikia pagrindą papildomam aptarimui.
- Ši informacija gali būti naudinga atskleisti ir aptarti abejones dėl šio projekto įgyvendinimo, kurios kyla komandos nariams. Taip pat ši užduotis padeda komandos kūrimui, nes skatina naudoti du labai svarbius įgūdžius: grįžtamojo ryšio suteikimą ir atvirą bendravimą.

## 12 UŽDUOTIS: INFORMACIJA IR DUOMENŲ SURINKIMAS

1. Kokie duomenys bus reikalingi, kad jūsų komanda galėtų pateikti rimtus argumentus ir priimti sprendimą, kuris paskatintų priimti ir įgyvendinti jūsų pasiūlymus, tuos, kurie turės tai daryti. Pateikti punktai padės geriau sudėlioti mintis ir planus prieš įžengiant į veiksmų planavimo etapą.

*(Po to kai įvertinsite kiekvieno punkto svarbą, ar jums reikalingi šie duomenys, jums teks detaliai suplanuoti kokius konkretūs duomenys bus reikalingi ir kur juos galima surinkti. Galimi duomenų surinkimo metodai pateikti Antrame klausimyne. Jums teks kontroliuoti du aspektus kokių duomenų reikia ir kaip juos gauti.)*

Fizinis pagrindimas: .....

Istorija: .....

Demografiniai parametrai: .....

Kokybiniai duomenys: .....

Kiekybiniai duomenys: .....

Duomenys apie klientų/vartotojų nuomonę: .....

2. Kokius metodus ruošiatės naudoti duomenų surinkimui? Apibūdinkite juos:

Tiesioginiai stebėjimai: .....

Tyrimai: .....

Dokumentų paieška: .....

Asmeniniai interviu: .....

“Fokus” grupės: .....

Bendruomenės forumas: .....

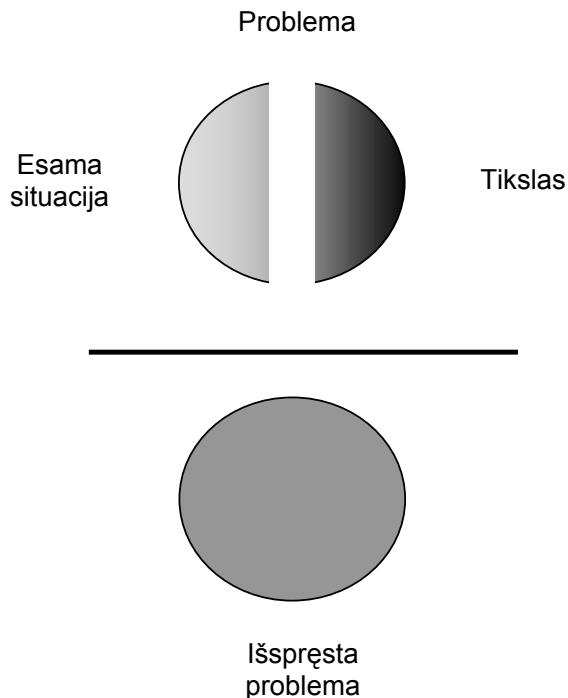
Jūsų asmeninė patirtis ir intuicija: .....

Kiti informaciniai šaltiniai: .....

Kitos idėjos: .....

## 13 UŽDUOTIS: TIKSLŲ FORMULAVIMAS

Problema galima vertinti kaip dvi išskirtas vienos visumos dalis. Viena pusė – tai kur mes esame dabar, kita – kur mes norėtume būti. Problema - tai tas atotrūkis, kurį turime įveikti.



### **Problemos sprendimas – tai atotrūkio sumažinimas:**

Tikslo formulavimas – tai situacijos, kurioje norite būti ar tai ką norite įgyvendinti. Tai yra kaip situacija atrodo, kai problema bus išspręsta ar įgyvendinta galimybė. Beje, dažnai kyla nesusipratimų tarp tikslo ir strateginio tikslo. Apie strateginį tikslą galvokite kaip apie ypatingai didelį tikslą. Jei jums į galvą ateina ne vienas tikslas, kurių pasiekimas susijęs su problemos sprendimu, tai pagalvokite kaip juos suformuluoti kaip tarpinius tikslus, kurių pasiekimas leistų pasiekti didįjį visaapimančią tikslą.

Tam, kad tikslai tiksliai vestų prie problemos sprendimo, jie turi būti “protingi” (pagal anglų kalboje naudojamą sutrumpinimą SMART):

- Specifiniai (Specific)
- Matuojami (Measurable)
- Pasiekiami (Attainable)
- Atitinkantys, sprendžiantys būtent šią problemą (Relevant)
- Apibrėžti laike (Time bound)



Ir suplanuoti *tam tikram laikui*, nori pridėti autorius. Tikslas turi apibrėžti rezultata, bet ne veiksmus. Ir šį pasiekimą jūs turite būti pajėgūs užtikrinti, priešingu atveju sunku užtikrinti jo įgyvendinimą.

Pateikėme jums lengvesniąją dalį – papasakojome kaip reikia formuluoti “protingus” tikslus. Dabar laukia sunkioji dalis – juos suformuluoti. Prisiminkite:

Jei kapitonas nežino į kokį uostą laivui plaukti,  
joks vėjas nepalankus.

**SENECA**

Prieš tai kaip pradėti formuluoti tikslus, patikslinkite kokią problemą ruošiatės spręsti ar kokia galimybė tikitės pasinaudoti. Taigi:

Problema, kuri turi būti išspręsta:

Kad ši problema būtų išspręsta, turi būti pasiektas tikslas:

Patikslinkite šio ir kitų tikslų formuluotes. Ar jūsų tikslas:

**SPECIFINIS?** Ne \_\_\_\_\_ Nesu tikras \_\_\_\_\_ Taip \_\_\_\_\_

**MATUOJAMAS?** Ne \_\_\_\_\_ Nesu tikras \_\_\_\_\_ Taip \_\_\_\_\_

**PASIEKIAMS?** Ne \_\_\_\_\_ Nesu tikras \_\_\_\_\_ Taip \_\_\_\_\_

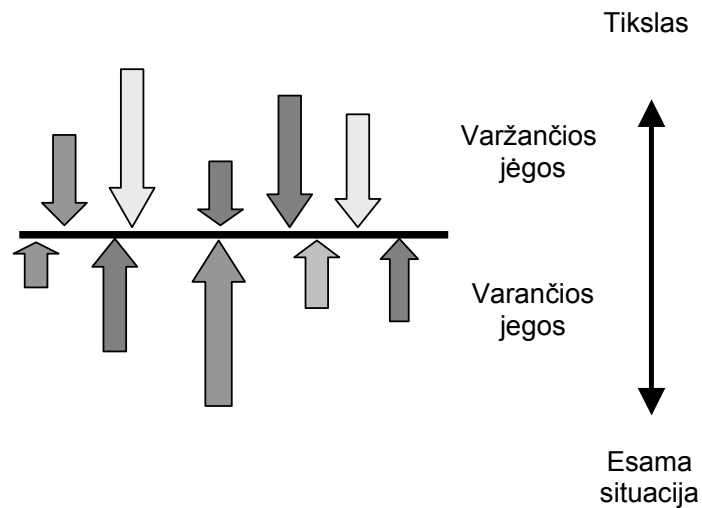
**ATITINKAMS?** Ne \_\_\_\_\_ Nesu tikras \_\_\_\_\_ Taip \_\_\_\_\_

**APIBRĖŽTAS LAIKE?** Ne \_\_\_\_\_ Nesu tikras \_\_\_\_\_ Taip \_\_\_\_\_

Jei į bent vieną klausimą atsakymas yra Ne ar Nesu tikras, teks dar padirbėti prie tikslo formuluotės.

## 14 UŽDUOTIS: JĖGŲ LAUKO ANALIZĖ

*Instrukcija kaip atlikti ir pasinaudoti jėgų lauko analize*



**1 žingsnis.** Įvardinkite jėgas, kurios padės jums pasiekti jūsų tikslą (-us). Užrašykite jas.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**2 žingsnis.** Įvardinkite jėgas, kurios trukdo šio tikslo (-ų) pasiekimui. Užrašykite jas.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**3 žingsnis.** Kiekvienai iš šių, viršuje užrašytų, jėgų užduokite šiuos klausimus:

- Kurios iš šių jėgų turi būti atmetos, nes jų negalime įtakoti ar pakeisti?

- Kurias iš šių jėgų būtų lengviausia pakeisti?
- Kurios iš antrame klausime atrinktų yra labiausiai reikšmingos siekiant jūsų tikslo (-ų)?

*Viena svarbi pastaba, į kurią vertą atsižvelgti. Pašalinus varžančias jėgas dažnai galima pasiekti didesnį efektą, nei bandant sustiprinti varančias jėgas. Dažnai pašalinus varžančias jėgas, varančios jėgos pradeda veikti savime. Pavyzdžiui, personalas, kuris neturi reikiamų žinių ir įgūdžių gali būti varžanti jėga, bet jei jie dalyvautų atitinkamame traininge, kurio pasėkoje įgytų trūkstamą kvalifikaciją, jie taptų varomoji jėga.*

**4 žingsnis.** Parenkite sąrašą, gerai būtų tam reikalui pasinaudoti stendine lenta, kad visi galėtų matyti. Sąrašė turi būti pačios **reikšmingiausios lengviausiai įtakojamos jėgos**. Kai sąrašas suformuotas, atrinkite jėgas, kurias įtrauksite į savo sąrašą rekomenduojamų veiksmų. Kiekvienai iš šių jėgų užduokite klausimus:

- Kas turi priėjimą ir galimybę įtakoti šią jėgą?
- Jei jus būsite sėkmingas pakeisdami šią konkrečią jėgą, kaip ji gali įtakoti kitų jėgų pasikeitimą teigiama linkme?
- Kokius turite prieinamus ar galite pritraukti reikiamus resursus, kurie paskatintų norimus pasikeitimus?
- Varomųjų jėgų paskatinimas gali iššaukti ir sustiprinti stabdančias jėgas. Ką galima padaryti, kad to išvengti ar susilpninti šį atoveiksmio efektą?

**5 žingsnis.** Aprašykite trumpai strategiją, sudėliojant nuoseklia seka tikslus, kurie turi būti pasiekti ir jų pasiekimą įtakojančias varomašias ir varžančias jėgas.

## 15 UŽDUOTIS: SWOT ANALIZĖ

**SWOT = Stiprybės, Silpnybės, Galimybės ir Pavojai.** Stiprybės ir silpnybės dažniausiai asocijuojamos su organizacijos ar darbinės grupės savybėmis. Galimybės ir pavojai susiję su išorinėmis jėgomis, kurios įtakoja organizacijai ar darbinei grupei.

**1 žingsnis:** Atlikite jūsų vidinių stiprybių bei silpnybių ir išorinių galimybių bei pavojų analizę.

**2 žingsnis:** Aptarkite jas tarpusavyje ir jei įmanoma su šio projekto įtakingomis figūromis..

**3 žingsnis:** Artinkite siūlomus veiksmus, kurie padėtų padidintų stiprybes, pašalinti ar sumažinti silpnynes, leistų pasinaudoti galimybėmis ir padėtų išvengti pavojų.

**4 žingsnis.** Aprašykite tikslų įgyvendinimo strategiją pasinaudojant atlikta SWOT analize.

Galima pasinaudoti šia lentele ar dar geriau suprojektuoti savo, kad būtų patogų atlikti SWOT analizę.

### Vidaus analizė: A dalis

Stiprybės, kurias reikia padidinti	Siūlomi veiksmai
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

**Vidaus analizė: B dalis**

<b>Silpnybės, kurias reikia pašalinti ar sumažinti</b>	<b>Siūlomi veiksmai</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

**Aplinkos analizė: A dalis**

<b>Galimybės, kuriomis galima pasinaudoti</b>	<b>Siūlomi veiksmai</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

**Aplinkos analizė: B dalis**

<b>Pavojai, kurių reikia išvengti ar sumažinti</b>	<b>Siūlomi veiksmai</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

*Veiklos strategija:*

.....

.....

.....

.....

.....

## V ETAPAS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS

Šiame etape dar kartą įvertinamas tikslų sekos realumas, atlikus įtakojančių figūrų ir jėgų lauko analizę. Atliktos analizės parodo, kurių veiksmų pirmiausiai reikia imti, 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.

### **16 užduotis: Galimybių įvertinimas dėl brendo vadovavimo**

Viena iš pagrindinių planavimo dalyvaujant žmonėms esminių charakteristikų yra bendras vadovavimas, tai yra vaidmenų ir atsakomybės pasidalinimas tarp vietinių savivaldybės lyderių, vietinių agentūrų, pilietinių ir bendruomeninių organizacijų. Kaip įgyvendinti bendrą vadovavimą aprašyta Pirmo tomo Antroje dalyje. Strategija susideda iš keturių pagrindinių vadovavimo stilių, kurie atitinka penkis kriterijus: tikslai, resursai, svarba, pasiryžimas pakeitimams ir pasipriešinimas pakeitimams. Autorius siūlo dar kartą sugrįžti į Pirmą tomą prieš pradėdant naudotis šiuo instrumentu. Šis žingsnis sukurs pagrindą detaliai veiksmų planavimui planavimo procese.

### **17 užduotis: Veiksmų planavimas**

Šią užduotį lengva atlikti, jei atlikote visas užduotis, vedančias prie šio žingsnio. Jame apsisprendžiama kas turi ką padaryti, kada ir kokia seka, kokių resursų reikės ir kaip nustatyti ar užplanuoti tikslai pasiekti.

## 16 UŽDUOTIS: GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS DĖL BENDRO VADOVAVIMO

Pateikta lentelė pateikia keturis bendro vadovavimo stilius ir penkis kriterijus, kurių pagalba galima apsispręsti, koks bendro vadovavimo stilius būtų pats priimtinausias kai vietinė savivaldybė (VS) ir piliečiai (P) bendradarbiauja įgyvendindami veiksmų planą, kuris yra planavimo dalyvaujant žmonėms proceso rezultatas. Remiantis bendra strategija, kurią pataria jūsų komanda, įvertinkite kiekvieną kriterijų, susijusį su keturiais vadovavimo stiliais. Išrinkite apibrėžimą iš vadovavimo kriterijų, kuri geriausiai atitiktų strategijai, kurią rekomenduojate įgyvendinti. Po to kai įvertinsite visus penkis kriterijus ir galima bendro vadovavimo stilių, kuris atitinka kriterijus, aptarkite savo atradimus su tais, kurie atsakingi už šį planavimo procesą prieš tai kaip užbaigti savo veiksmų planą.

**Pasiūlymas:** Kiekvienas planavimo komandos narys užpildo šį klausimyną individualiai ir po to jį aptaria su kitais komandos nariais.

1. Remiantis vertinimu pagal šiuos kriterijus mano rekomendacija vietinės savivaldybės lyderiams dėl bendro vadovavimo įgyvendinant pasiūlytą veiksmų planą būtų tokia.

Remiantis komandos diskusija mes pasiūlytume tokį bendro vadovavimo stilių įgyvendinat pasiūlyta veiksmų planą.



<b>Bendras vadovavimo stilius</b>	<b>Tikslai</b>	<b>Resursai</b>	<b>Svarba</b>	<b>Pritarimas</b>	<b>Pasipriešinimas pakeitimams</b>
Interaktyvus	Visi supranta ir pritaria	VS ir P turi reikalingus resursus spręsti problemą ar pasiekti tikslą	Yra pakankamai laiko aptarti ir pasidalinti resursus bei atsakomybę	Reikalingas tiek VS tiek P pritarimas, kad tikslas būtų pasiektas	Mažas kaip iš VS taip ir bendruomenės
Proaktyvus	P tikslai priklauso nuo VS	VS turi visus ar beveik visus reikalingus resursus spręsti problemą ar pasiekti tikslą	Greitis labai svarbu ir VS nukentės siekiant tikslo, jei uždels su tyrimais	P parama nėra būtina, kad tikslas būtų pasiektas	Mažas iš bendruomenės
Reaktyvus	VS tikslai priklauso nuo P	P turi visus ar beveik visus reikalingus resursus spręsti problemą ar pasiekti tikslą TP priklauso nuo to ar P norės vystyti potencialius / turimus resursus	P demonstruoja poreikį greitai veikti ir VS neturės jokio neigiamo poveikio jei parems šį veiksmą	VS parama nėra būtina, kad tikslas būtų pasiektas	Mažas iš vietinės savivaldybės
Pasyvus	Tikslai neaiškūs nei VS nei P	Niekas neturi resursų reikalingų tikslui pasiekti	Nei viena iš šalių nejaučia poreikio greitai veikti	Nei VS nei P neremia tikslo pasiekimo	Aukštas iš VS ir / arba iš P ir bet kokie veiksmai bus vertinami neigiamai

## 17 UŽDUOTIS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS

### *Veiksmų plano parengimo lentelė*

**1 žingsnis.** Apjunkite jūsų siūlomo plano tikslus ir atitinkamus veiksmus į bendrą strategijos formuluotę ir ją užrašykite.

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

**2 žingsnis.** Aptarkite galimo bendro vadovavimo galimybę ir jūsų rekomendacijas dėl galimos atsakomybės pasiskirstymo bendrame vadovavime su įtakingais asmenimis, kurie nedalyvavo planavimo komandoje ir jei yra tinkamų komentarų, papildykite jais strategijos formuluotę.

**3 žingsnis.** Parenkite detalų veiksmų planą. Išvardinkite visus tikslus ir jų pasiekimui reikalingas atlikti užduotis. Tai gali būti labai detalizuotas procesas ar šios detalės gali būti paliktos planą įgyvendinančiai grupei. Jei norime, kad planas būtų įgyvendintas, siūlome apgalvoti ir parengti kaip galima detalesnį planą. Kaip elgtis, jums padės apsispręsti bendravimas su grupe, kuri ruošiasi įgyvendinti jūsų parengtą planą.

1 tikslas: .....

Užduotis, kurias reikia atlikti, kad būtų pasiektas šis tikslas:

1. ....

.....  
.....

2. ....

.....  
.....

3. ....

.....  
.....

4. ....

.....  
.....

5. ....

.....  
.....

6. ....

Jei reikia pridėkite papildomai užduočių.

***Kiekvienai suformuluotai užduočiai pateikite atsakymus į šiuos klausimus:***

Užduoties Nr.: \_\_\_\_\_ Trumpas užduoties aprašymas iš ankstesnės lentelės:

**Atlikimas:**

Už šios užduoties įgyvendinimo inicijavimą yra atsakingas:

*Įvardinkite konkretų žmogų, grupę ar organizaciją*

Kiti, kurie turi būti įtraukti į jos įgyvendinimą:

1. ....

2. ....

3. ....

Už užduoties įgyvendinimą atsakingas yra: \_\_\_\_\_

*Užrašykite konkrečius duomenis*

Įgyvendinimui reikalingi resursai, tai gali būti žmonės, įranga, finansai ir t.t. (būkite kaip galima konkretesni):

Galimos teigiamos pasekmės įgyvendinus šio veiksmų plano dalį:

Galimos neigiamos pasekmės:

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

Remiantis jūsų grupės vertinimais dėl galimų pasekmių, pagalvokite apie galimybę parengti planą, kuris patikrintų jūsų parengtą planą ar šis, jūsų parengtas, nesukels nenumatytų pasekmių. Jei jūsų komanda mano, kad tai būtų tikslinga, parenkite pilotinio plano strategiją, ar praveskite eksperimentą prieš įgyvendinant savo planą.

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

Dabar pats laikas pagalvoti kaip stebėsite ir vertinsite ar užplanuoti uždaviniai, vedantys prie tikslo, yra pasiekti. Galima pasinaudoti šiais siūlomais vertinimo kriterijais;

1. Ar atitinka užplanuotam laikui ar įvyko tada kaip buvo sutarta?

.....

2. Ar taip padaryta neviršijant numatytų resursų?

.....

3. Ar atitinka sutartus veiklos standartus?

.....

Tokias formas siūloma užpildyti kiekvienai svarbesnei užduočiai.

## VI ETAPAS: VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMAS, POVEIKIO ĮVERTINIMAS IR PRATĖSIMAS

**VI etapas: veiksmų įgyvendinimas, poveikio įvertinimas ir pratėsimas.**  
Šio etapo sėkmė paprastai nėra tiesiogiai kontroliuojama komandos, parengusios planą dalyvaujant žmonėms. 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.

### **18 užduotis: aptarimas pasiekimų įvertinimui**

Ši užduotis padės preliminariai apibrėžti galimus kriterijus, kurių pagalba bus vertinamas jūsų parengto plano įgyvendinimas. Autorius tiki, kad jus susitiksime su tais žmonėmis, kurie bus tiesiogiai atsakingi už jūsų parengto plano įgyvendinimą ir su jais detalai patarsite kriterijus, kurių pagalba vertinsite kaip sekasi įgyvendinti planą.

### **19 užduotis: klausimynas poveikio įvertinimui**

Šis klausimynas tai veidrodinis atspindys 18 užduoties ketvirtos dalies. Jūs gali naudotis planą įgyvendinanti komanda ar tie, kurie atsakingi už plano ar projekto, kurį pasiūlė jūsų planavimo grupė, poveikį. O gal jūs gali naudotis ir tie kurie įgyvendina ir tie kurie vertina planą?

### **20 užduotis: jūsų kaip komandos nario efektingumo įvertinimas**

Jūsų komanda ką tik sėkmingai įgyvendino planavimo dalyvaujant žmonėms projektą, sudalyvavo atradimų kelionėje. Prieš tai, kaip užbaigti šią užduotį, siūlome žvilgtelėti atgal ir įvertinti save kaip komandos narį. Savęs vertinimo klausimynas padės jums tai atlikti. Sveikiname su gerai atliktu darbu!

## 18 UŽDUOTIS: APTARIMAS PASIEKIMŲ ĮVERTINIMUI

Čia pateikti veiklos vertinimo parametrai gali būti naudojami kaip orientyrai jūsų planavimo komandai ir komandai, kuri bus atsakinga už plano įgyvendinimą. Autorius siūlo jūsų komandai ir planą įgyvendinančiai komandai aptarti šiuos parametrus ir atrinkti tuos, kurie būtų labiausiai priimtini vertinti pasiektus įgyvendinimo rezultatus. Kai kurie iš jų orientuoti į tai ar tai kas buvo užplanuota yra įgyvendint ir įgyvendinta taip, kaip buvo planuojama. Kiti orientuoti vertinti rezultatus ar įdiegtų paslaugų ar įgyvendintų programų poveikį. Rezultatai – tai pasiekti konkretūs tikslai. Rezultatai yra planuotos veiklos padarinys, o kartais būna ir neplanuotų intervencijos padarinių.

Juos visus verta fiksuoti, kad būtų galima įvertinti poveikį, kuris gaunamas įgyvendinant jūsų parengtas rekomendacijas. Kad tai pasiekti teks įdėti pastangų ir paruošti vertinimo strategiją, kuri leistų įvertinti pasiekimus. Planavimas plano vertinimo padidina tikimybę, kad jūsų parengtas planas bus įgyvendintas taip kaip užplanuota.

Čia yra keletas indikatorių, kurie gali padėti planuoti įvertinimą.

### **Atitikimas**

- Ar parengtas veiksmų planas pakankamai pagrįstas, kad pasiekti tikslus?
- Ar šių tikslų pasiekimas užtikrina, kad problema bus išspręsta ar pasinaudota galimybe?
- Ar numatyta pakankamai resursų, kad šis planas būtų įgyvendintas?
- Ar pasiekti rezultatai yra ilgalaikiai?

### **Efektingumas**

- Ar veiksmų planas yra įgyvendintas?
- Ar pasiekti numatyti tikslai ir įgyvendintos planuotos užduotys?

### **Efektyvumas**

- Ar tie patys resursai galėjo būti panaudoti kitaip, kad būtų pasiekti didesni rezultatai, o gal tie patys rezultatai galėjo būti pasiekti su mažesniais resursais?
- Įvertinkite kiek kainavo plano įgyvendinimas palyginant su gautais rezultatais, išlošimais?
- Ar galėtų alternatyvus planas pasiekti tuos pačius rezultatus, bet su mažesniais kaštais?
- Ar resursai buvo valdomi pačiu efektingiausiu būdu siekiant tikslų?

## **Pasekmės**

- Ar gautos pasekmės atitinka planuotus rezultatus?
- Koks yra bendras išlošimas tų, kurie buvo vertinami kaip naudos gavėjai rengiant šį planą?
- Kokie atsirado papildomi įsipareigojimai įgyvendinant šį planą?
- Kokios atsirado nenumatytos pasekmės, kaip rezultatas įgyvendinamo veiksmų plano?
- Jei buvo tikimasi, kad pasekmės bus ilgalaikės ir gyvybiškos ar tai yra pasiekta?

## 19 UŽDUOTIS: KLAUSIMYNAS POVEIKIO ĮVERTINIMUI

Šie klausimai suprojektuoti, kad būtų galima įvertinti planavimo dalyvaujant žmonėms parengto projekto, programos ar veiklos rezultatus kaip galima anksčiau. Užrašykite pavadinimą ar trumpai aprašykite projektą, programą ar veiklą

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

Daugumą žemiau pateiktų parametų siūloma vertinti penkių balų skalėje, kuri demonstruotų atitikimą, efektingumą ir pan. Tai padės įvertinti galutinį projekto, programos ar veiklos aprašytos viršuje poveikį.

### **Atitikimas**

- Ar parengtas veiksmų planas pakankamai pagrįstas, kad pasiekti tikslus?

**Visiškai nepakankamas 1 2 3 4 5 Pilnai pakankamas**

- Ar šių tikslų pasiekimas užtikrina, kad problema bus išspręsta ar pasinaudota galimybe?

**Visiškai neužtikrina 1 2 3 4 5 Pilnai užtikrina**

- Ar numatyta pakankamai resursų, kad šis planas būtų įgyvendintas?

**Visiškai nepakankamai 1 2 3 4 5 Pilnai pakankamai**

- Ar pasiekti rezultatai yra ilgalaikiai?

**Taip: \_\_\_\_ Ne: \_\_\_\_ Negaliu atsakyti: \_\_\_\_**

Jei jūsų atsakymas yra Ne ar Negaliu atsakyti, verta atskirai paaiškinti šią situaciją

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



### **Efektingumas**

- Ar veiksmų planas yra įgyvendintas?

**Visiškai ne** 1 2 3 4 5 **Pilnai**

- Ar pasiekti numatyti tikslai ir įgyvendintos planuotos užduotys?

**Visiškai ne** 1 2 3 4 5 **Pilnai**

### **Efektyvumas**

- Ar tie patys resursai galėjo būti panaudoti kitaip, kad būtų pasiekti didesni rezultatai, o gal tie patys rezultatai galėjo būti pasiekti su mažesniais resursais?

**Visiškai ne** 1 2 3 4 5 **Pilnai**

Paaiškinkite kaip ir kodėl

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

- Įvertinkite kiek kainavo plano įgyvendinimas palyginant su gautais rezultatais, išlošimais?

**Visiškai nedideli kaštai** 1 2 3 4 5 **Labai dideli kaštai**

- Ar galėtų alternatyvus planas pasiekti tuos pačius rezultatus, bet su mažesniais kaštais?

**Taip:** \_\_\_ **Ne:** \_\_\_ **Nežinau:** \_\_\_

Jei atsakymas, Taip, aprašykite alternatyvų planą

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

- Ar resursai buvo valdomi pačiu efektingiausiu būdu siekiant tikslų?

**Visiškai neefektingai** 1 2 3 4 5 **Labai efektingai**

**Pasekmės**

- Ar gautos pasekmės atitinka planuotus rezultatus?

**Pasekmės visai ne tos, kurios planuotos**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5 Pasiiekta, tai kas buvo užplanuota**

- Koks yra bendras išlošimas tų, kurie buvo vertinami kaip naudos gavėjai rengiant šį planą?

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

- Kokie atsirado papildomi įsipareigojimai įgyvendinant šį planą?

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

- Kokios atsirado nenumatytos pasekmės, kaip rezultatas įgyvendinamo veiksmų plano?

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

- Jei buvo tikimasi, kad pasekmės bus ilgalaikės ir gyvybiškos ar tai yra pasiekta?

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

## 20 UŽDUOTIS: JŪSŲ KAIP KOMANDOS NARIO EFEKTINGUMO ĮVERTINIMAS

Šis klausimynas padės jums įvertinti savo asmeninį kaip komandos nario efektingumą. Pirmiausia atžymėkite atitinkamą balą, kuris labiausiai atspindi jūsų elgesį. Po to, kai atžymėsite visus punktus, iš jų pasirinkite tris ar keturis, kurių atžvilgiu labiausiai norėtumėte pakeisti savo elgesį. Ant vertinimo skalės nubrėžkite rodyklę, kuri parodytų į kuria pusę ir kiek norėtumėte pakeisti savo elgesį. (Gali būti situacijos, kai skalėje mažiausias įvertinimas jums gali būti labiausiai norimas)

1. Mano sugebėjimas klausyti ir suprasti kitus.

**Mažas**      1      2      3      4      5      6      7      **Didelis**

2. Mano sugebėjimas įtakoti kitus grupės narius.

**Mažas**      1      2      3      4      5      6      7      **Didelis**

3. Aš pasiremiu kitų grupės narių idėjomis.

**Retai**      1      2      3      4      5      6      7      **Dažnai**

Aš linkęs pasitikėti kitais.

**Nelinkęs**      1      2      3      4      5      6      7      **Labai linkęs**

4. Aš linkęs aptarti savo jausmus (emocijas) grupėje.

**Nelinkęs**      1      2      3      4      5      6      7      **Labai linkęs**

5. Aš linkęs pasiduoti kitų narių įtakai.

**Nelinkęs**      1      2      3      4      5      6      7      **Labai linkęs**

6. Aš skubinu grupės darbą.

**Niekada**      1      2      3      4      5      6      7      **Visada**

7. Polinkis siekti artimų santykių su kitais grupės nariais.

**Mažas**      1      2      3      4      5      6      7      **Didelis**

8. Mano reakcija į pastabas dėl mano elgesio grupėje.

**Pastabos atmetu ar ignoruojū**      1      2      3      4      5      6      7      **Pastbas priimu ir vertinu**

9. Lygis iki kurio aš suprantu ir priimu kitų grupės narių jausmus.

**Žemas**      1      2      3      4      5      6      7      **Aukštas**

10. Mano reakcija į konfliktus ir nesutarimus grupėje.

**Netoleruoju** 1      2      3      4      5      6      7      **Toleruoju**

11. Mano reakcija į nuomonę priešingą manajai.

**Netoleruoju** 1      2      3      4      5      6      7      **Toleruoju**

Peržiūrėkite savo asmeninio vertinimo rezultatus. Trumpai aprašykite elgesį, kurį jus norite pakeisti ir atsakykite į žemiau pateiktus klausimus. Kas jus skatina (motyvuoja) pasirinkti būtent šiuos pakeitimus? Kokių veiksmų imsitės, kad pasiekti norimus pasikeitimus?

***I. Trumpas elgesio aprašymas:***

Motyvacija pasikeisti:

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

Veiksmai, kurių imsiuosi:

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

***II. Trumpas elgesio aprašymas:***

Motyvacija pasikeisti:

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

.....  
.....

Veiksmai, kurių imsiuosi:

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

**III. Trumpas elgesio aprašymas:**

Motyvacija pasikeisti:

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

Veiksmai, kurių imsiuosi:

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