



LEARNING TOGETHER TO MANAGE TOGETHER

IMPROVING PARTICIPATION IN WATER MANAGEMENT

Contacts of the HarmoniCOP Team:

University of Osnabrück
Institute of Environmental Systems Research
Barbarastrasse 12, 49069 Osnabrück
Germany
Phone: +49 541 9693349
dridder@usf.uni-osnabrueck.de

Delft University of Technology,
RBA Centre
Julianalaan 134, 2600 AA Delft,
The Netherlands
Phone: +31 15 2787800
E.Mostert@citg.tudelft.nl

Ecologic, Institute for International and European Environmental
Policy
Pfalzburger Strasse 43/44, 10717 Berlin
Germany
Phone: +49 30 868800
kranz@ecologic.de

Katholic University Leuven
Center for Organizational and Personal Psychology
Tiensestraat 102, 3000 Leuven
Belgium
Phone: +32 16 32 60 59
Tharsi.Taillieu@psy.kuleuven.be

Rijkswaterstaat - RIZA
Zuiderwagenplein 2, 8200 AA Lelystad,
The Netherlands
Phone: + 31 320 298322
H.A.Wolters@riza.rws.minvenw.nl

ENPC (Ecole Nationale des Pont et Chaussees)
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés)
ENPC - Cité Descartes, 77455 Marne-la-Vallée
France
Phone: +33 1 64153823
Barraque@mail.enpc.fr

Cemagref
361 Rue Jean François Breton - BP 5095 - Domaine de Lavalette,
34033 Montpellier Cedex 01
France
Phone: +33 4 67 548754
Pierre.maurel@teledetection.fr

WL | Delft Hydraulics
PO Box 177, 2600 MH Delft
The Netherlands
Phone: +31 15 285 8510
henriette.otter@wldelft.nl

Colenco Power Engineering Ltd
Water and Environment
Täferstrasse 26
5405 Baden
Switzerland
Phone: +41 56 4831730
Dieter.mueller@colenco.ch

University of Maastricht,
International Centre for Integrative Studies
Kapoensstraat 23
Postbus 616, 6200 MD Maastricht,
The Netherlands
Phone: +31 43 3883114
M.Patel@icis.unimaas.nl

University of Alcalá de Henares
Plaza de la Victoria, 28802 Alcalá de Henares
Spain
Phone: +34 91 6334354
Josefinamaes@inicia.es

University of Udine
Economic Science Department
Via Tomadini 30/A, 33100 Udine
Italy
Phone: + 39 0432 249238
Antonio.massarutto@uniud.it

Budapest University of Technology and Economics
Muegyetem rkp.3., 1111 Budapest
Hungary
Phone: + 36 1 4631894
Ijjas@wla.hu

WRc plc
Frankland Road, Blagrove
SN5 8YF Swindon,
United Kingdom
Phone: 44 1793 865127
Rees_Y@WRCPLC.CO.UK

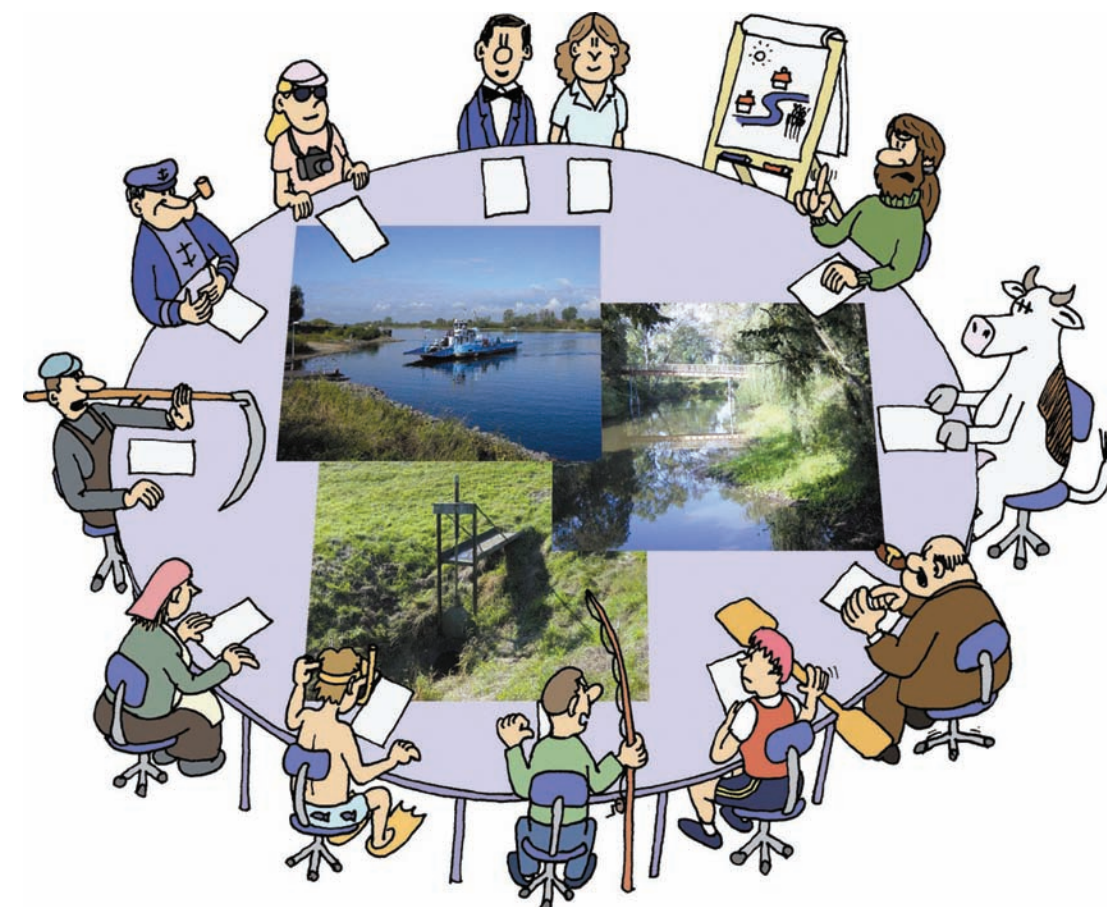
Autonomous University of Barcelona
Campus Universitari
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Valles)
Spain
Phone: + 34 93 5812974
Jdtabara@terra.es

ISBN 978-9975-66-187-4.



ГАРМОНИЗИРУЯ УЧАСТИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ

HarmoniCOP



ВМЕСТЕ УЧИМСЯ СОВМЕСТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ВОДАМИ * Eco-TIRAS * 2010

ВМЕСТЕ УЧИМСЯ СОВМЕСТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

– РАЗВИТИЕ УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ВОДНЫМИ РЕСУРСАМИ –

Eco-TIRAS

Кишинев * 2010



ГАРМОНИЗИРУЯ УЧАСТИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ

HarmoniCOP

Вместе учимся совместному управлению

**– Развитие участия в управлении
водными ресурсами –**

Кишинев

Eco-TIRAS * 2010

Настоящее издание явилось переводом с английского языка книги, осуществленного Международной экологической ассоциацией хранителей реки “Eco-TIRAS” по собственной инициативе в некоммерческих просветительных целях, для ознакомления русскоязычного читателя с принципами и подходами, применяемыми к участию общественности и всех заинтересованных лиц в управлении речными бассейнами и водными ресурсами в соответствии с Водной Рамочной Директивой Европейского Союза.

Перевод осуществлен Валентиной Пионтковской
под редакцией доктора биологических наук
Ильи Тромбицкого.

Книга распространяется только бесплатно. The book is
distributing free of charge.

© Перевод на русский язык – Eco-TIRAS, 2010.

Издание осуществлено благодаря финансовой поддержке
Программы MATRA голландского Министерства иностранных
дел в рамках проекта «Деморатизация управления бассейном
Днестра»

Книгу можно скачать на сайте www.eco-tiras.org, раздел
“Publications”

Руководство составлено, отредактировано и оформлено командой проекта
HarmoniCOP.

Ключевая группа авторов: D. Ridder, E. Mostert, H. A. Wolters.
With contributions from F. Cernesson, J.M. Echavarren B. Enserink, N. Kranz, J.
Maestu, P. Maurel, E. Mostert, H. Otter, M. Patel, D. Ridder, B. Schlussmeier, D.
Tabara, T. Taillieu, H. A. Wolters и другие члены команды проекта
HarmoniCOP.

Иллюстрации подготовлены, включая обложку: M. Fredrich
Оригинальное издание на английском языке опубликовано: Druckhaus
Bergmann Osnabrück

Настоящая книга является результатом проекта ‘Harmonising Collaborative
Planning’, профинансированного Европейской Комиссией в рамках
тематической программы “Энергетика, окружающая среда и устойчивое
развитие” (1998-2002 /Контракт № EVK1-CT-2002-00120). Взгляды,
отраженные в книге, являются взглядами авторов и не обязательно отражают
точку зрения Европейской Комиссии, которая не несет ответственности за
любое использование содержащихся здесь данных и информации.

© 2005 All rights reserved. You are free to copy, distribute and display this work
under the conditions that you attribute the work to the authors, that the work is
not used for commercial purposes and that nothing is altered, transformed or built
upon this work without mentioning the authors. In any other case written
permission by the publisher is requested.

Publisher: University of Osnabrück, Institute of Environmental Systems Research,
Barbarastr. 12, 49069 Osnabrück, Germany.

ISBN 3-00-016970-9

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Вместе учимся совместному управлению : развитие участия
в управлении водными ресурсами / группа авт.: D. Ridder,
E. Mostert, H. A. Wolters [et al.] ; Eco-TIRAS. - Ch. : S. n., 2010
(Tipogr. “Elan Poligraf” SRL). - 98 p. Tiraj: 1000 ex.

ISBN 978-9975-66-187-4.

CZU 556

B 59

Предисловие

Развитие экологической политики – это комплексный процесс, сочетающий юридические требования с вопросами технической осуществимости, научными знаниями и социально-экономическими аспектами, требующими интенсивных многосторонних консультаций между основными заинтересованными сторонами. В таких условиях научный прогресс становится одним из ключевых факторов разработки новой политики и пересмотра существующей. В рамках Евросоюза он полностью интегрирован в 6-ю Программу действий в сфере окружающей среды, которая, в частности, предусматривает, что «убедительные научные доказательства и экономические оценки, достоверные и современные данные и информация в области окружающей среды, а также использование индикаторов, создают основу для внедрения и изучения экологической политики» (Европейская Комиссия, 2001 г.). Это требует, в свою очередь, чтобы научный потенциал постоянно использовался в процессе разработки экологической политики. Такая интеграция привлекает различных участников, в первую очередь – сообщество ученых и политиков, но также и представителей промышленности, сельского хозяйства, НПО и т. д., в том числе – и широкие слои общественности.

Успешное развитие, внедрение и пересмотр политики требуют совместного планирования и взаимодействия широкого круга лиц с целью достижения ими взаимопонимания. Примером успешных консультаций и согласованного планирования является внедрение Водной Рамочной Директивы – ВРД (Water Framework Directive – WFD 2000/60/EC): Стратегия совместного внедрения (Common Implementation Strategy – CIS) согласована со странами-членами ЕС и основными заинтересованными сторонами, действует с 2001 г. (ЕС-2000), в ее рамках проводятся дискуссии экспертов из стран ЕС в сфере промышленности, сельского хозяйства, науки и т. д. – для обобщения, обмена опытом и изучения проблем с разных точек зрения. Такой подход, хотя и требует затрат времени, однако существенно увеличивает область знаний и способствует совместной интерпретации ключевых моментов ВРД, и это можно признать как очень мощный инструмент обмена положительным опытом.

Помимо обмена информацией и положительным опытом в сфере управления водными ресурсами среди тех, кто внедряет политику, и экспертами, внедрение ВРД базируется на информировании, консультировании и привлечении общественности, т. е. прямом стимулировании привлечения широкого круга лиц в процесс внедрения, и открывает возможности для взаимодействия с лицами, принимающими решения на различных этапах управления речным бассейном (в частности, плану, планируемому к опубликованию в 2009г., должны предшествовать публичные консультации в 2008). Несмотря на соответствующие рекомендации Руководства ЕС по участию общественности в Водной Рамочной Директиве и авторитетную интерпретацию статьи 14 ВРД, активное привлечение общественности детально практически не описано. Существует лишь общее понимание того, что все мы «учимся на практике», и обмен

опытом помогает выработать единый подход к управлению водными ресурсами на уровне Евросоюза.

Проект HarmoniCOP является основой для практических решений по стимулированию активного вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс внедрения ВРД на ближайшие годы. Такого рода подход к социальному обучению существует не только для получения дополнительных знаний и улучшения понимания комплекса взаимосвязанных проблем, типичных для управления водными ресурсами. Он также дает возможность различным сторонам лучше понять восприятие проблем другими участниками, что помогает значительно улучшить отношения между ними и создает основу для будущего устойчивого сотрудничества и взаимодействия в рамках сети. Учебник «Вместе учимся совместному управлению - Развитие участия в управлении водными ресурсами» – весьма своевременное издание, поскольку страны-члены ЕС уже предпринимают первые практические шаги по внедрению ВРД. С одной стороны, книга объясняет, почему следует быть более амбициозным в процессе участия, а не просто информировать или консультировать основные заинтересованные стороны и общественность. С другой, она открывает секрет того, как создать правильную структуру для успешного процесса. Таким образом, данная публикация является ключевым источником вдохновения для внедряющих ВРД и управляющих водными ресурсами.

Philippe Quevauviller
European Commission, DG Environment

Филипп Кувайе,
Европейская Комиссия, Департамент окружающей среды

Предисловие к русскому изданию

«Вместе учимся совместному управлению: Развитие участия в управлении водными ресурсами» – практическое руководство по обеспечению участия общественности, разработанное группой научных и экспертных организаций из стран - членов Европейского Союза, с целью облегчить государствам ЕС внедрение Водной Рамочной Директивы в части, касающейся вовлечения всех заинтересованных лиц в процесс принятия решений в сфере управления водными бассейнами. Мы решили сделать и опубликовать перевод этого руководства на русский язык исходя из того, что страны постсоветского пространства обладают множеством водотоков, в том числе, имеющих трансграничный характер. При этом законодательная и институциональная базы этих стран еще находятся в стадии реформирования. Некоторые государства, такие как Грузия, Молдова и Украина, провозгласили намерение интегрировать законодательство Европейского Союза в свои национальные законодательства. При этом следует отметить,

что традиции вовлечения заинтересованных лиц в процесс обсуждения и принятия решений в этих странах еще крайне слабы, при том, что водные ведомства часто воспринимаются людьми, принимающими решения, как монополисты, осваивающие огромные бюджетные средства на решение водных проблем и потому способные принимать решения единолично. На самом деле, организация участия в принятии решений – совсем не простой процесс, а отклонения и тем более игнорирование его процедур затрудняют реализацию проектов и деятельности и в конечном счете экономически невыгодны. Eco-TIRAS надеется, что данное издание поможет в организации эффективного участия в принятии водных и связанных с водами решений и будет способствовать сохранению окружающей среды и ускорению прогрессивных реформ в области водной политики.

Илья Тромбицкий
Международная экологическая ассоциация
хранителей реки “Eco-TIRAS”
Str. Teatrala 11A, Chisinau 2012
Moldova
Tel./Fax: +373 22 225615
E-mail: ecotiras@mtc.md
www.eco-tiras.org

ГЛАВА 1: КАК НАЧИНАТЬ

1.1. Участие общественности и социальное обучение	1
1.2. Основные принципы	5
1.2.1. Открытость	5
1.2.2. Защита основных ценностей	5
1.2.3. Скорость	6
1.2.4. Состояние	7
1.3. Идентификация проблемы	8
1.4. Анализ основных заинтересованных сторон и содержания	8
1.5. Стратегия участия	12
1.6. Выбор методов и инструментов	17
1.7. Описание процесса	23
1.8. Осмысление дальнейшего развития процесса	23

ГЛАВА 2: КАК УПРАВЛЯТЬ

2.1. Основные правила	26
2.2. Как организовать собрание	27
2.2.1. Выбор ведущего	27
2.2.2. Идентификация требуемых навыков ведущих	28
2.2.3. Приглашение участников	29
2.2.4. Выбор места встречи	29
2.3. Советы по улучшению процесса	31
2.3.1. Как люди влияют на процесс	31
2.3.2. Как структура влияет на процесс	34
2.3.3. Продвижение эффективного решения проблем	35
2.4. Методы и инструменты стимулирования социального обучения	38
2.5. Сохранение движущей силы	58

2.6.	Управление информацией	59
2.6.1.	Роль экспертных знаний	59
2.6.2.	Представление доклада	60
2.7.	Охват	61

ГЛАВА 3: КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

3.1.	Мониторинг и оценка	66
3.1.1.	Введение	66
3.1.2.	Зачем проводить мониторинг и оценку процесса участия	66
3.1.3.	Стадии организации и проведения мониторинга и оценки	68
3.1.4.	Что необходимо подвергнуть мониторингу и оценивать в процессе участия?	71
3.1.5.	Методологии, инструменты и методы оценки процесса участия	73
3.2.	Оценочная ведомость	73

Как создавался учебник	82
Глоссарий	84

Зачем пользоваться книгой?

В этом учебнике обсуждается участие общественности и социальное обучение вопросам управления речным бассейном. Он написан для управляющих водными ресурсами, ответственных за внедрение Европейской Водной Рамочной Директивы. Он содержит идеи, направления и методы для:

- *создания доверия между различными заинтересованными сторонами;*
- *развития общего видения на вопросы, представляющие интерес;*
- *решения конфликтных ситуаций;*
- *разработки совместных решений, которые технически реализуемы и практически применимы;*
- *стимулирования «активного вовлечения всех заинтересованных сторон» в управление водными ресурсами, как требует Европейская Водная Рамочная Директива - ВРД (European Water Framework Directive - WFD).*

Учебник может также представлять интерес для других специалистов, вовлеченных в управление речными бассейнами или иное управление натуральными ресурсами.

Водная Рамочная Директива и участие общественности

Менеджеры водных ресурсов всей Европы осуществляют внедрение Водной Рамочной Директивы – ВРД (Water Framework Directive - WFD). С небольшим исключением, европейские органы управления водными ресурсами должны обеспечить «хорошее состояние водных ресурсов» к 2015 году. К этому моменту следует разработать планы управления речными бассейнами и комплекс необходимых мер. Более того, с обществом необходимо консультироваться на трех стадиях планирования, «активно привлекая все заинтересованные стороны».

Для поддержки внедрения ВРД, страны-члены ЕС и Европейская Комиссия разработали совместную стратегию внедрения. Одним из ее результатов стала подготовка «Руководства по участию общественности в Водной Рамочной Директиве; активное вовлечение, консультации, и открытый доступ к информации об участии общественности». Руководство призывает управляющих водными ресурсами не забывать о требовании стимулирования активного вовлечения.

Оно описывает активное вовлечение, как «более высокий уровень участия, нежели консультация. Подразумевается, что стороны приглашаются к активному участию в дискуссиях во время планирования и принятия решений» (стр. 11).

Требования Водной Рамочной Директивы к участию общественности

Участие общественности является ключевым моментом в процессе внедрения ВРД. Как гласит преамбула 14, «Успех этой Директивы зависит от ... информации, консультаций и привлечения общественности, в том числе, пользователей». ВРД содержит несколько требований к участию общественности:

1. В ВРД содержатся основные требования к ее внедрению (ст. 14.1, первое предложение).
2. ВРД требует трех раундов письменных консультаций в процессе планирования управления речным бассейном. К декабрю 2006г. должны быть опубликованы расписание и рабочая программа по разработке плана, включая заявление о принимаемых консультативных мерах. К декабрю 2007г. - промежуточный обзор основных мер по управлению водными ресурсами. К декабрю 2008г. — проект плана управления речным бассейном. Страны-члены ЕС должны предоставить общественности минимум 6 месяцев на письменные комментарии к этим документам (ст. 14.1, второе предложение и ст. 14.2).
3. Отклики общественности должны быть собраны и со всей серьезностью проанализированы. (Приложение VII пункт A9).
4. По запросу должен быть обеспечен доступ к исходной информации (ст. 14, Приложение VII пункт A11).
5. Дополнительные формы участия общественности для ВРД не требуются, однако они могут понадобиться для достижения амбициозных целей в сфере окружающей среды с гарантией их успешной реализации (преамбула 14).

Инструкция одобрена директорами водных ресурсов и поэтому является авторитетной интерпретацией ВРД. Однако она содержит недостаточно информации о том, как именно можно обеспечить активное вовлечение на практике. Основная идея учебника заключается в том, что наилучший способ «активного вовлечения» — социальное обучение.

Социальное обучение

Социальное обучение - это совместное обучение совместному управлению (секция 1.1). Оно означает сотрудничество между различными заинтересованными сторонами на как можно более ранней стадии. Это помогает создать взаимное доверие; развить общую точку зрения на проблему, представляющую интерес; разрешить конфликты и прийти к совместному решению, реализуемому с технической и практической точек зрения. Это помогает основным заинтересованным сторонам совместно достичь лучших результатов, чем обычно.

Социальное обучение требует, чтобы:

- стороны зависели друг от друга в процессе достижения целей;
- изначально отсутствовало соглашение по проблеме;
- проблема оказалась настолько важной для основных заинтересованных сторон, что они согласились бы инвестировать свое время (имеющее стоимость).

Социальное обучение не является чем-то новым. Оно осуществляется, когда люди с различными целями и ресурсами успешно решают проблему, в которой каждый имеет свой интерес. Однако, для продвижения идей нередко необходимы специальные усилия.

Инструкция по чтению

Данный учебник состоит из трех глав. Глава 1 «Как начинать» формирует основу всей книги. В ней представлена более детальная концепция социального обучения, а также того, как развивать и инициировать стратегию участия, которая усиливает социальное обучение. В первой главе также обсуждается все, что необходимо осуществить до начала процесса участия.

В главе 2 «Как управлять» представлены идеи и предложения для управления процессом участия. В ней освещаются вопросы выбора места, предлагаются методики и инструменты, которые могут быть использованы. Помимо этого, в главе обсуждается пошаговое следование процессу участия, а также способы того, как избежать возможных капканов, возникающих на начальной стадии или непосредственно в самом процессе.

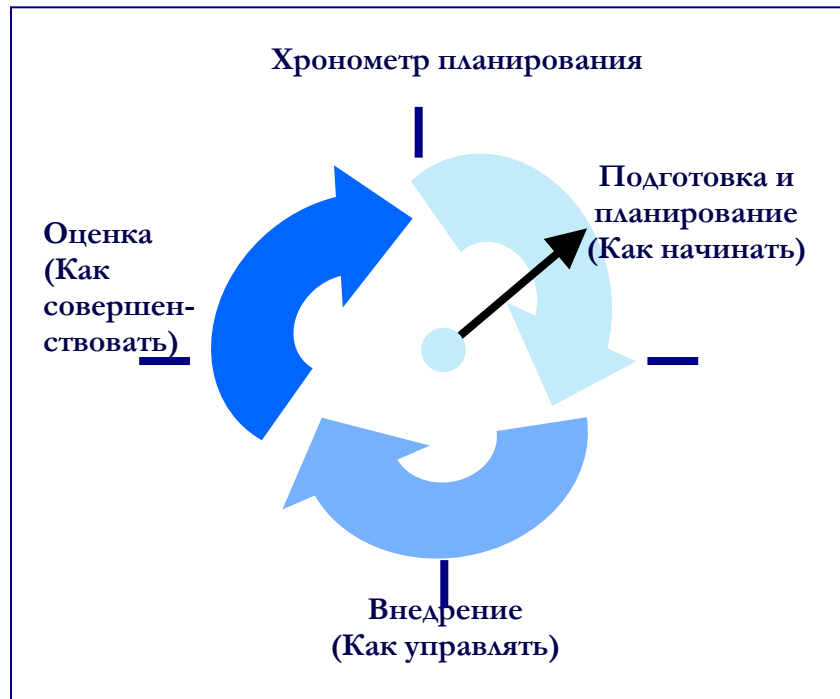
Глава 3 «Как совершенствовать» дает информацию по наблюдению и оценке, с помощью которой можно развивать как текущий, так и будущий процессы. В главе представлена оценочная ведомость, и обсуждается, каким образом полученные знания могут быть переданы тем, кто не был вовлечен в процесс.

В разделе «Как создавался учебник», в конце книги, описываются основные положения и цели проекта HarmoniCOP, одним из результатов которого стало также написание данного учебника. Более того, в нем описывается и оценивается развитие самого учебника как составной части процесса социального обучения.

В разделах книги представлен практический опыт, основанный на конкретных примерах, которые изучались в рамках проекта HarmoniCOP. Полные версии этих примеров размещены на веб-сайте проекта (www.harmonicop.info).

Для быстрого поиска нужного раздела учебника нижние поля страниц имеют цветовое обозначение, соответствующее различным фазам процесса участия общественности, в соответствии с «Хронометром планирования» (см. след. стр.).

Завершает учебник глоссарий.



Дополнительное чтение

В конце каждой секции содержатся предложения с дополнительной информацией, имеющей отношение к данной теме. Доклады, относящиеся к проекту HarmoniCOP, можно загрузить с веб-сайта www.harmonicop.info

КАК НАЧИНАТЬ

Эта глава помогает развитию стратегии участия. В ней объясняется:

- концепция участия общественности и социального обучения;
- Как организовать процесс участия совместно с другими; заинтересованными сторонами;
- Как развивать стратегию участия.

Глава

1

1.1 Участие общественности и социальное обучение

Участие

Понятие *общественность* объединяет отдельных лиц, организации и ассоциации, которые не выполняют официальных государственных функций. Участие может осуществляться на различных уровнях:

Информирование:

Самый низший уровень участия заключается в доступе к информации, и ее активном распространении. Достаточный объем предоставляемой информации – предпосылка для существенного вовлечения общественности, более того, это нередко еще и требование законодательства.

Консультирование:

Консультирование означает, что общественность имеет возможность реагировать на предложения правительства. Во многих процедурах планирования законодательно предусмотрена публикация проектов законов – чтобы предоставить общественности возможность письменных комментариев. К другим формам консультирования относят устные консультации и социологические исследования.

Активное вовлечение:

Активное вовлечение подразумевает более активное участие общественности. Общественность может:

- участвовать в дискуссиях с официальными лицами;
- помогать определять направления политики;
- способствовать развитию решений;
- вовлекаться в процесс принятия решений;
- участвовать во внедрении;
- нести полную ответственность за управление бассейном реки (или его частью).

Различные уровни участия

Терминологическое уточнение:

В данном учебнике термин *основная заинтересованная сторона* подразумевает отдельных лиц, группы и организации, которые непосредственно заинтересованы в участии, так как могут пострадать, или имеют возможность влияния на результаты. Они могут быть представлены гражданами и компаниями; группами, объединенными экономическими или общественными интересами; а также правительственными структурами и экспертами.

Общественность обозначает всех неправительственных участников.

Обратите внимание, некоторыми авторами эти же термины используются в другом, более узком смысле.

Социальное обучение

Социальное обучение играет центральную роль в новой концепции участия общественности. Если выразить это одной фразой, социальное обучение означает:

Вместе учиться совместному управлению

Социальное обучение означает совместное изучение всеми заинтересованными сторонами того, как вместе управлять собственностью. Они должны совместно управлять в ситуации, когда ни у одного из них нет всех необходимых юридических, финансовых и других ресурсов, чтобы осуществлять этот процесс самостоятельно. Для совместного управления требуется изучать не только технические аспекты УРБ (Управления речным бассейном). Необходимо выяснить опасения других и их точки зрения, придя к общему пониманию проблемы и возможным решениям. В результате достигается соглашение, и определяются ресурсы, которые способствуют внедрению.

В краткосрочной перспективе, социальное обучение создает УРБ, которое в достаточной степени удовлетворяет интересам всех заинтересованных сторон. В долгосрочной может привести к созданию новых возможностей в управлении. Доверие можно развить, отношения – улучшить, появление же новых возможностей дает новые знания и видение ситуации изнутри. Могут изменяться даже сами организации.

Социальное обучение основано на диалоге. Он должен содержать следующие элементы:

- признание взаимозависимости заинтересованных сторон;
- взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами;
- минимальную степень открытости и доверия;
- критическое отношение всех участников к (1) их целям и интересам, (2) их предположениям относительно управления системой, (3) тому, каким образом их действия могут повредить другим участникам;
- развитие взаимного понимания проблемы. Это не обязательно консенсус, но осознание каждым подходов других к пониманию проблемы;
- развитие и критическая оценка потенциальных решений;
- совместная выработка решений на основе взаимодействия и обязательств;
- соглашения по продвижению внедрения решений.

УРБ слишком сложно, чтобы обойтись без участия других

Ключевые элементы социального обучения

Венгерский диалог по водным ресурсам для продовольствия и окружающей среды

В Венгрии управление водными ресурсами сталкивается с несколькими проблемами. Уровень подземных вод понижается из-за существенного водоотбора и засухи, водные экосистемы страдают, а индустриальные животноводческие фермы являются причиной сильного загрязнения. У большинства владельцев земельных участков нет опыта ведения фермерского хозяйства, их экономические позиции слабы. Более того, с мая 2004 Венгрия стала членом ЕС, не отвечая требованиям ВРД. Несмотря на это, Венгерское глобальное партнерство по водным ресурсам организовало Венгерский диалог по водным ресурсам для продовольствия и окружающей среды в сотрудничестве с двумя министерствами, двумя профессиональными организациями, Будапештским университетом технологий и экономики, и Национальным союзом ассоциаций управления водными ресурсами. Основной целью диалога было достижение «хорошего статуса водных ресурсов» для всех вод Венгрии к 2015 году, и обеспечение устойчивого развития сельского хозяйства. Его реализацией стало успешное внедрение ВРД в сфере управления водными ресурсами в сельском хозяйстве, и вовлечение в управление всех основных участников.

В рамках диалога прошло 23 встречи по всей стране с представителями 76 управляющих венгерских ассоциаций. Встречи состояли из двух частей: утреннего пленарного заседания с представителями, и послеобеденных параллельных заседаний в небольших группах, где обсуждались все предложения заинтересованных сторон.

Встречи, организованные весной 2003 года, фокусировались на внедрении ВРД. Осенью 2004 года обсуждался документ *Еврокомиссии «Водная Рамочная Директива – и инструменты совместной сельскохозяйственной политики поддержки внедрения»*. Диалог дал более глубокое понимание ВРД и помог обеспечить вовлеченность всех сторон. Более того, он привел к некоторым изменениям в отношении венгерской стороны к документу Еврокомиссии по ВРД и совместной сельскохозяйственной политике. Как результат, диалог способствовал установлению хороших взаимоотношений между заинтересованными сторонами. 4 ассоциации водного менеджмента согласились с Венгерским фондом дикой природы (WWF-Hungary) инициировать пилотные проекты для планирования мер по достижению «хорошего качества водных ресурсов» и/или восстановлению бывших заливных лугов. Ранее это казалось невозможным.

Концепция учебника о социальном обучении частично пересекается с положениями интерактивного планирования или открытого принятия решений. Видение этих положений изнутри процесса участия также описано в данном учебнике. Отличие предлагаемой концепции социального обучения - не столько в индивидуальности самих элементов, сколько в их комбинации и направленности на учебный процесс и возможные изменения.

Фундаментальным вопросом социального обучения является роль правительства. Подразумевает ли социальное обучение отказ правительства от власти? Приводит ли оно к тому, что правительство становится только одним из основных участников? Конечно, нет. Правительственные структуры всегда будут играть особую роль, а так же сохранять свои уникальные ресурсы, такие, к примеру, как возможность осуществления регламентирования. Они не могут и не должны отказываться от своей ответственности. Социальное обучение становится для них возможностью более эффективной реализации своих обязанностей. Такое разделение ответственности способствует достижению эффективности или другими словами - возможности увеличения их власти.

**Правительство,
разделяя
ответственность,
увеличивает власть**

В конце концов, социальное обучение – это не столько разговоры, сколько дела. Это не теория или новомодная концепция, а специфика, применяемая в управлении водными ресурсами. Все упоминания об этом – не для того, чтобы поговорить о социальном обучении, а чтобы показать, как это делается на практике.

Четыре предостережения

Социальное обучение требует интенсивных ресурсов

Процесс социального обучения зачастую требует много времени и денег как от управляющих водными ресурсами, так и от других заинтересованных сторон. Он должен соответствовать основным направлениям, важным для участников, не затрагивая незначительных вопросов.

Результаты должны быть открытыми

Результаты социального обучения не должны быть предрепены: они определяются сторонами в процессе социального обучения. Главным результатом должно стать: кто был вовлечен, и какую информацию и влияние они имеют.

Социальное обучение требует разделения ответственности

Если правительство настаивает на своей точке зрения на проблему и слишком ограничивает перечень возможностей, остальные могут потерять интерес к участию. Они могут даже войти в конфронтацию, вместо того, чтобы сотрудничать. Если правительство разделит ответственность с основными участниками, оно повысит свою эффективность.

Социальное обучение не должно быть принудительным

Организатор процесса участия может профессионально подготовиться и создать подходящие условия для основных участников социального обучения. Однако он/она не должны требовать принудительного участия в социальном обучении. Лидер должен вдохновлять мощью своего видения; но только желание, азарт, зрелость и усилия сторон помогают создать хорошие отношения, составляющие основу социального обучения.

Дополнительное чтение:

Craps, M. (ed.) (2003): Social learning in river basin management; HarmoniCOP WP2 reference document, Leuven, COPP (download under www.harmonicop.info)

Drafting Group (2002): Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive; Active involvement, consultation, and public access to information, Prepared in the Framework of the Common Implementation Strategy of the European Commission and the EU Member States. (<http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Gray, B. (1989): Collaborating: finding common ground for multiparty problems, San Francisco, Jossey-Bass.

Tabara, D. Integration Report. HarmoniCOP WP6 report; www.harmonicop.info

1.2 Основные принципы

Чтобы процесс участия был успешным, он должен отвечать четырем основным принципам:

- открытости;
- защите базовых ценностей;
- скорости;
- состоянию.

1.2.1 Открытость

Открытость подразумевает, что инициатор придерживается полной открытости и не принимает единоличных решений. Другие заинтересованные стороны должны иметь возможность влияния на повестку дня и принимаемые решения, в противном случае процесс ничего не получит от кооперации с ними.

Ключевой вопрос, относящийся к открытости: кого следует привлечь? В целом, могут быть идентифицированы 4 группы заинтересованных сторон:

1. заинтересованные стороны, обладающие ресурсами, улучшающими качество принимаемых решений: (местная) информация, экспертиза, творческий подход;
2. заинтересованные стороны, обладающие ресурсами, необходимыми для внедрения решений, такими, как деньги, законодательная власть, хорошие связи, физические ресурсы.
3. заинтересованные стороны, которые могут заблокировать принятие решений или их внедрение, напр., не давая одобрения, с помощью законодательной акции или политического давления;
4. заинтересованные стороны, такие как местное население, не всегда имеющие ресурсы или возможности для блокирования.

Не каждая сторона, отвечающая этим критериям, хочет или нуждается в привлечении на всех стадиях принятия решений. Одни могут привлекаться с самого начала, другие только консультировать или давать советы, третьи - выполнять функции экспертов, и т. д. (см. также 1.5.)

*Не каждый
хочет или
может
участвовать*

Желательно, чтобы заинтересованные стороны обладали авторитетом и обязательностью, и могли действовать от имени группы людей или организации, которых представляют. Должно быть, как минимум, понятно, представляют они интересы групп или организаций, либо собственную точку зрения. Когда представители или выступающие имеют недостаточно представительный мандат, требуется более продолжительная консультация с теми, кто их выдвигал.

Механизм принятия решений должен быть прозрачен. Необходима ясность в исходных положениях (см. 2.1.1), в том, какие основные ценности подлежат защите, каким образом будут достигаться решения, кто будет вовлечен на каждой из стадий. Желательно, чтобы основные предпочтения не выбирались заранее, а формировались в процессе участия.

1.2.2 Защита базовых ценностей

Одной только открытости недостаточно, чтобы привлечь в процесс заинтересованные стороны. Если у них есть ощущение, что их существование или идентичность могут пострадать, они не станут присоединяться, а, будучи вовлеченными, могут испытывать недоверие, и

делать постоянные попытки затормозить процесс. Именно поэтому все стороны должны быть уверены, что вне зависимости от результатов, их базовые ценности не пострадают. Это создаст благоприятную атмосферу для дискуссий и принятия решений.

*Требуйте
вовлеченности в сам
процесс, а не в его
содержание*

Важным механизмом защиты базовых ценностей может стать гарантия предотвращения преждевременного вовлечения в принятие итоговых результатов процесса, в котором участвуют заинтересованные стороны. От них требуется лишь участие в процессе. Это подразумевает, что заинтересованные стороны не посвящают себя принятию промежуточных решений на ранней стадии процесса. В комплексных процессах промежуточные решения нередко могут оказываться окончательными, поэтому вовлеченность в процесс их принятия может создать своего рода капкан - момент, после которого невозможен возврат. Отсрочка в принятии промежуточных решений и создание правил по выходу из этой ситуации поможет избежать капканов.

*Если у сторон
есть
возможность
выхода, они
присоединятся*

Наличие правил выхода дает возможность сторонам покинуть процесс в определенный момент, и таким образом снизить риск участия в процессе, если он «идет в неправильном направлении». На практике процесс, который уже начался, иногда настолько увлекает, что не дает возможность реально оценить положение вещей.

1.2.3 Скорость

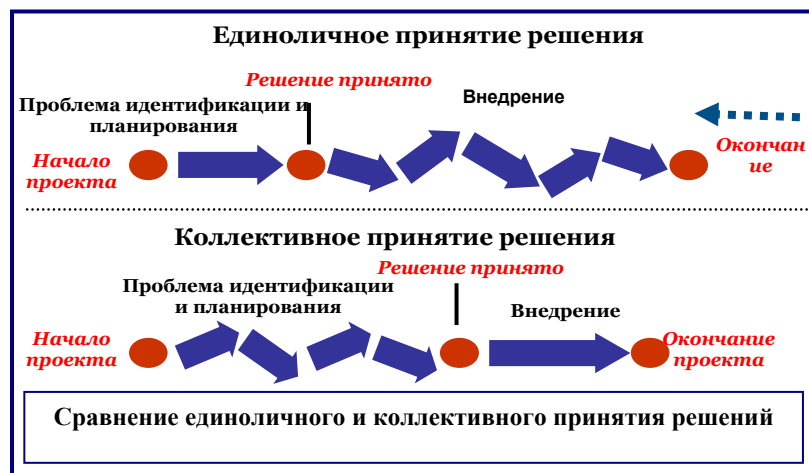
Важный момент - достаточная скорость достижения прогресса. Правильные методы и процедуры в комбинации с ясными и реалистичными сроками достижения стимулируют прогресс.

*Все стороны
должны
иметь
перспективу
выигрыша*

Лучший стимул для сотрудничества – перспектива «выигрыша». С временными потерями могут примириться, если процесс участия дает гарантию будущих выигрышей. «Выигрыши» не должны достигаться слишком рано, так как в этом случае заинтересованные стороны процесса будут оказывать противодействие, действуя несогласованно.

Принятие промежуточных решений необходимо отложить по этой же причине для сохранения возможности получения максимального выигрыша в самом конце процесса. При внедрении ВРД промежуточные сроки могут оказывать давление на весь ход процесса. Это обязывает приложить усилия для ускоренного достижения прогресса.

Процесс принятия решений с участием общественности обычно занимает гораздо больше времени, чем если решение принимается управляющим водными ресурсами единолично. Однако, как иллюстрирует данная схема, эти потери компенсируются выигрышем во времени на этапе внедрения.



1.2.4 Состояние

Последним, но не менее значимым моментом, является состояние. Все стороны должны иметь достаточные гарантии того, что процесс достаточно защищен, а их участие не будет прекращено по причине того, что он оказался технически неосуществим, не дал ожидаемых преимуществ или стал непропорционально дорог.

Хотя инженеры и ученые склонны считать, что все определяется состоянием, само по себе оно не оказывает влияния на процесс принятия решений. Невозможно решить проблему, опираясь лишь на объективную информацию. Управляющий должен уметь так структурировать процесс, чтобы обеспечить возможность изучения проблемы изнутри, привлекая помимо основных участников, инженеров и ученых. Эти эксперты помогают организаторам определить, являются ли решения технически осуществимыми или нет, каковы вероятные эффекты различных альтернатив, приемлемость различных подходов. Кроме этого, достаточно внимания должно уделяться местной информации и экспертизе. Роль научных и технических, а также «непрофессиональных» экспертов должна быть ясна, и признан их потенциальный вклад в процесс.

Правильная информация или здравые рассуждения должны быть доступны всем основным участникам. Управление информацией играет особую роль для достижения окончательного результата процесса, поэтому управляющий процессом должен уделить особое внимание этому аспекту. Настоящего качества можно достичь только в процессе, имеющем достаточное количество возможностей выбора вариантов. Должны обсуждаться все возможные альтернативы - это дает заинтересованным сторонам максимальную возможность обучения. Разнообразие улучшает качество решений и делает выигрышные варианты более авторитетными. (Альтернатива, выбранная из нескольких серьезных альтернатив, более убедительна, чем один доработанный вариант). Когда стороны повторно изучают факты и точки зрения – это подходящий момент для выбора «лучшей» альтернативы. Он часто основан на определенных критериях, согласованных со всеми участниками.

См. в таблице основные принципы.

Краткое описание принципов

Открытость	1. Все соответствующие заинтересованные стороны должны иметь возможность участия в процессе принятия решений. 2. Основные участники процесса должны обладать властью для участия в процессе. 3. Сам процесс и управление им должны быть прозрачны.
Защита базовых ценностей	4. В процессе должно соблюдаться уважение и не наноситься ущерба существованию и идентичности различных заинтересованных сторон. 5. Заинтересованные стороны должны посвятить себя участию в процессе. 6. Процесс должен дать возможность выхода

Поддержка экспертов играет исключительную роль

Обучение подразумевает выбор

Скорость	7. Процесс должен создавать возможности для получения выигрышей и преимуществ от кооперации 8. Для ускорения процесса могут быть использованы третьи стороны и внешняя помощь 9. Конфликты должны выводиться за пределы процесса (т. е. в специальную группу – чтобы не помешать процессу)
Состояние	10. Роль научных и технических экспертов, других заинтересованных сторон, необходимо ясно определить 11. Первыми результатами процесса должны стать несколько альтернатив, из которых позже будет выбрана одна или несколько

Дополнительное чтение:

Bruijn, H. d., E. ten Heuvelhof, and R. in 't Veld. 2002. Process management. Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic, Dordrecht.

Enserink, B., and R. A. H. Monnikhof. 2003. Impact Assessment and public participation: Facilitating co-design by information management - an example from the Netherlands. Journal of Environmental Planning and Management 46:315-344.

1.3 Идентификация проблемы

Управляющие водными ресурсами, которые инициируют процесс, обычно имеют лишь идею проблемы, которую предстоит решить. Она может заключаться, к примеру, в несоблюдении требования ВРД по достижению «хорошего качества водных ресурсов» к 2015 году. Но одной лишь идеи недостаточно. Нужен детальный анализ проблем и вызвавших их причин. Результатом станет цепочка причинно-следственных связей.

К тому же различные стороны видят проблему речного бассейна по-разному. Фермеров больше интересуют хорошие экономические условия для фермерского хозяйства, а владельцев жилья и промышленников приемлемые (невысокие) тарифы на воду. Существуют и различные законодательные аспекты. Поэтому важно не формулировать проблему слишком рано и чрезмерно узко. Должны учитываться опасения и точки зрения различных заинтересованных сторон. Это увеличит их интерес к участию и даст возможность получать более содержательные и качественные решения.

Чтобы получить первоначальную идею видения проблемы другими заинтересованными сторонами, необходим анализ, проведению которого поможет следующий раздел.

1.4 Анализ основных заинтересованных сторон и содержания

Анализ основных заинтересованных сторон – это техника знакомства с людьми, группами и организациями, которые могут повлиять на успех проекта или пострадать от его внедрения. Ключевыми вопросами, на которые необходимо ответить при анализе позиций, являются следующие:

*Существуют
различные видения
проблемы*

- Кто основные заинтересованные стороны?
- Каковы их взаимоотношения?
- Существуют ли конфликты?
- Как видят проблему (идентифицированную инициатором)?
- В чем заключаются основные опасения, какова мотивация для участия?

Кто основные заинтересованные стороны?

Первый шаг анализа всегда заключается в составлении списка основных заинтересованных сторон. Инициатор может составить его, используя свои базовые знания по проблеме, на основе первичного анализа (секция 1.3.), собственного опыта, отчетов других проектов, бесед с партнерами проекта, и т. д. Одна из возможностей создания предварительного списка – мозговой штурм. Предварительный список может быть дополнен различными способами. Один из них – попросить участников списка определить тех, кто на их взгляд соответствует критериям раздела 1.2.1:

- Могут ли они внести свой вклад в принятие решений?
- Заинтересованы ли они во внедрении?
- Могут ли заблокировать принятие или внедрение решения?
- Пострадали ли они, есть ли интерес к участию?

Состав основных заинтересованных сторон легко пересмотреть

Возможные этапы анализа заинтересованных сторон



Другой способ - создание предварительной группы основных заинтересованных сторон и проведение с ними мозгового штурма или других аналогичных приемов. Этот путь предпочтительнее, так как стороны лучше узнают друг друга и осознают взаимозависимость.

Третья возможность – нанять консультанта для проведения формального анализа основных участников. Он/она могут использовать любую из техник, упомянутых выше.

**Неформальная
деятельность
может
улучшить
отношения**

Отношения и конфликты

Отношения между различными заинтересованными сторонами – важная составляющая социального обучения. Нормальны ли они в целом, либо имеют место конфликты? Существуют ли негативные стереотипы? Имеет ли кто-либо персональные антипатии? Существует ли история сотрудничества? Есть ли иерархические отношения или другие формы взаимозависимости между основными участниками?

Отношения можно выявить, задавая одним заинтересованным сторонам вопросы о других, сравнивая и анализируя их ответы. Например, четыре вопроса, упомянутые выше, можно дополнить пятым: каков ваш опыт общения с другими заинтересованными сторонами?

В зависимости от взаимоотношений, требуется больше или меньше времени на социализацию и установление доверия. Можно пригласить особых представителей организаций и групп. А позже, во время процесса установить необходимое взаимодействие и меры для взаимопонимания.



ВЗЯТЬ КАЖДОГО НА БОРТ

Проблема восприятия

Конфликты становятся результатом различного восприятия проблем и дефицита знаний об этих различиях. Анализ заинтересованных сторон должен всегда включать оценку того, каким образом они воспринимают процесс. Это восприятие может существенно отличаться от того, которое имеет инициатор.

Различный профессиональный, организационный и воспитательный опыт зачастую идут рука об руку с разными базовыми ценностями и восприятием проблем. Заинтересованные стороны могут иметь личное восприятие проблемы, отличающееся от официальной позиции их группы или организации, которую они представляют. Такие моменты очень важно различать.

Вовлекая организаторов и общественность в процесс участия, надо принять к сведению, какими данными, знаниями, экспертной информацией, документами (отчетами, снимками) и т. п. они обладают. Это даст возможность увеличить объем доступных знаний, позволяющих в комплексе оценить систему речного бассейна.

Разграничьте восприятие стопон

Проблемы восприятия выявляются различными способами. Официальная позиция организации отражена на ее веб-сайте, в официальных сообщениях, и т. д. Более детально вопрос можно изучить путем опроса сторон по поводу их опасений. Неофициальную позицию можно узнать таким же образом, если инициатор или его консультант имеют хорошие взаимоотношения со сторонами и соблюдают конфиденциальность. Дополнительную информацию даст анализ предыдущей деятельности основных участников. Психическое моделирование - полезный инструмент сбора и анализа данных (см. также раздел 1.6. и индекс-карты «Пространственно-психическое моделирование» в разделе 2.4).

Мотивация и опасения

Чтобы достичь удовлетворительного уровня участия, важно, чтобы основные участники понимали, каким образом их вовлеченность дает возможность удовлетворения интересов и требований, и какую выгоду они получают от взаимодействия. Поэтому тема, которую обсуждают в процессе участия, должна отражать опасения и интересы всех сторон в процессе, а не только инициатора.

Адреса опасений основных участников

Выявление опасений, которое мы обсуждали в предыдущем разделе, не ограничивается проблемой, описанной инициатором, но показывает то, что действительно важно для основных участников.

Ресурсы

Ресурсы, которые могут предоставлять основные участники в процессе, включают время, деньги, навыки, информацию, юридическую компетенцию и влияние. Ресурсы разных сторон определяют, способны ли они принимать качественные решения, могут ли содействовать или препятствовать их внедрению. Ресурсы также определяют, может ли основной участник содержательно участвовать в процессе. Например, у него есть необходимая информация. Но, если он/она легко поддается влиянию властей или экспертов, или просто не имеет средств на поездку, потребуется специальная поддержка для того, чтобы процесс получил от этого участника все необходимое.

Что могут дать основные участники...

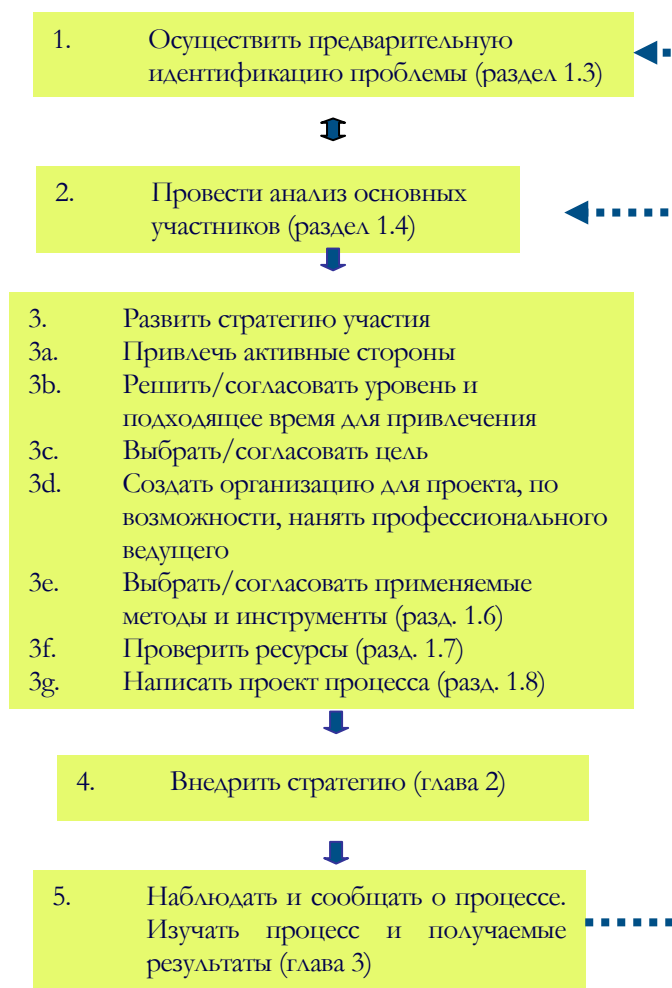
Анализ контекста

Правильный анализ основных участников невозможен без широкого контекстуального анализа. Стороны не существуют в вакууме. На их отношения, проблемы восприятия, мотивацию и ресурсы влияет широкий социальный, культурный, политический, учрежденческий и юридический контекст, в рамках которого они осуществляют свои действия. Он может сужать их возможности для содержательного участия.

Потребность в политических обязательствах, организационной гибкости и мощи

Особого внимания заслуживают:

1. Политические обязательства: представители власти могут испытывать трудности в оценке процесса участия. Им необходимо усвоить, что восприятие знаний, внутреннего видения и идей организаторов может усилить процесс принятия решений в УРБ. Помимо этого, они должны обеспечить процесс участия достаточными фондами (р. 1.7)



Коротко о процессе участия

2. Организационные изменения: в учреждениях может ощущаться дефицит навыков для организации процесса участия (см. также разд. 1.7 и 2.2.2), а внутренние организационные процедуры иногда бывают слишком жестки и продолжительны по времени, что не соответствует динамичности процесса участия.
3. Развитие возможностей и представительства сторон: навыков представителей власти, так же, как и организаторов, может оказаться недостаточно для безусловного обеспечения успешности процессу участия. Развитие знаний, навыков общения, доверия и желания нести ответственность за совместные решения – процесс, который многое решает.

1.5 Стратегия участия

В о время анализа основных участников целесообразно определиться со стратегией. Она должна отвечать на следующие вопросы:

1. Почему люди должны участвовать – или чего ожидать от их участия?
2. Кто должен участвовать?
3. Когда они должны быть привлечены, и в какой мере?
4. На решении каких вопросов необходимо сосредоточиться, и какой должна быть цель?
5. Какой тип организации необходим для проекта, и кто будет ведущим в процессе?

6. Какие методы и инструменты будут использованы (разд. 1.6)?
7. Какие ресурсы потребуются (разд. 1.7)?

Для привлечения основных участников стратегия участия должна обсуждаться с ними, а их опасения и интересы - приниматься во внимание. Если этого не сделать, процесс станет непривлекательным, и его легитимность снизится.

Почему люди должны участвовать?

С точки зрения инициатора, для организации процесса участия можно привести несколько доводов (1.2.1).

Могут ли они сделать что-то для принятия решения	→	Участие улучшает качество планов и проектов
Нужно ли внедрение?		Участие улучшает внедрение планов и предотвращает тягбы и дорогостоящие задержки
Могут ли блокировать принятие решения или его внедрение?	→	
Могут ли они пострадать или у них есть заинтересованность?	→	Участие по «моральным» причинам, для развития демократии и защиты индивидуальных прав
Требуется ли участие с юридической точки зрения?	→	Участие отвечает юридическим требованиям
Есть ли разница между гражданами и политиками?	→	Участие развивает гражданственность.

Очень часто причина для участия может быть не одна. Для УРБ необходимо участие, но в то же самое время его можно использовать для улучшения планов и проектов, их внедрения, помощи в защите индивидуальных прав и усиления взаимодействия между гражданами и политиками, если оно существует.

Участие может иметь несколько целей одновременно

Повышенная сознательность может снизить сопротивление

В бассейне Бакильони в Италии, вовлеченность основных участников была вызвана их первоначальным сопротивлением созданию нового предприятия по переработке сточных вод. Знания различных групп сравнивались, чтобы выработать несколько решений. Этот процесс дал возможность всем проявить большую сознательность по вопросам качества воды речного бассейна.

Кто должен участвовать?

Ключевой фактор процесса участия – кто должен в нем участвовать. Это выясняется в результате анализа причин, подтолкнувших к участию (описано выше). Дополнительные факторы, которые принимают во внимание, включают:

- максимальное разнообразие представительства;
- желание сторон сотрудничать;
- общее количество участников: чем меньше группа, тем больше шансов для ее обучения (и дешевле процесс).

Принятие во внимание всех этих факторов может приводить к противоречивым результатам. Например, приглашение сторон для максимального разнообразия приведет к созданию чрезмерно большой группы участников, что затруднит процесс обучения. В любом случае, требуется баланс между различными соображениями.

В случае, когда участие адресуется к широким слоям населения, совещательные процессы не дают представительных статистических данных, учитывая небольшой размер этих групп. Однако такие процессы помогают обеспечить полезное видение изнутри.

Приглашение людей не гарантирует их обязательного участия. Сторонам необходимо объяснять не только причины, по которым они должны участвовать, но и говорить о преимуществах, которые они в результате получают. К тому же, стоимость их поездок можно компенсировать. Высококвалифицированным экспертам предлагают профессиональные гонорары, если для них участие в процессе не представляет интереса. Можно издавать сертификаты или документы, подтверждающие присутствие (которые понадобятся участникам, чтобы показать работодателям). Обычно, все эти затраты включают в бюджет (разд. 1.7).

*...но вы
оплачиваете
их время*

Инициатор может также оплатить людям компенсации за время, которое они потратили, участвуя в процессе, что станет признанием организаторами ценности такого участия. Но с другой стороны, это может привлечь участников, имеющих иные цели, и создаст у других впечатление, что те, кому участие оплачено, преследовали неверные цели. Это понизит их удовлетворение от процесса участия.

*Участие должно
быть
привлекательным
для основных
участников...*

Группы могут быть различны по составу, и соответствовать локальному, региональному и национальному уровню менеджмента водных ресурсов:

Тюрингия – федеральная земля Германии. В соответствии с УРБ, участие было представлено двумя географическими уровнями – государственным и региональным.

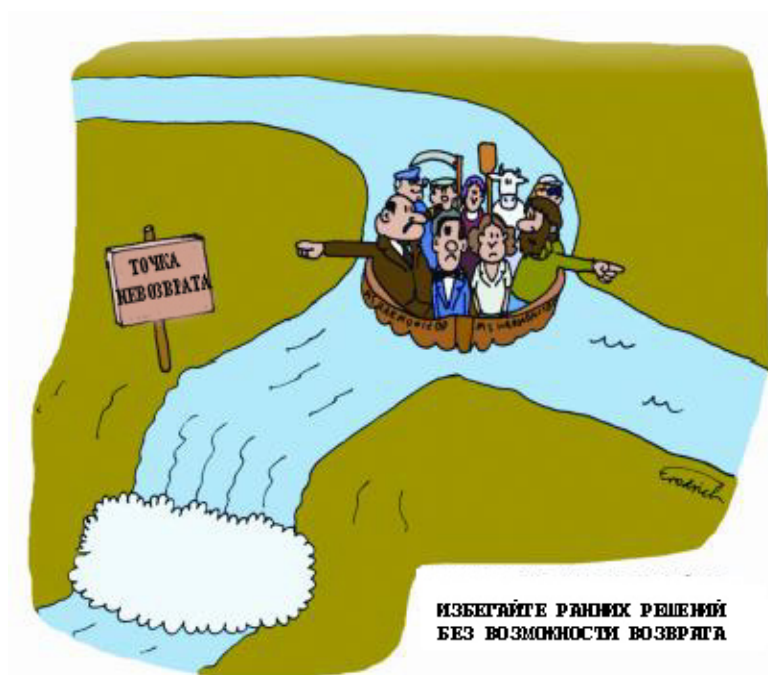
Официальные управляющие водными ресурсами приглашали основного участника через объединяющую (зонтичную) организацию, либо напрямую – приглашениями, направленными во все организации, считающиеся подходящими для участия в процессе внедрения УРБ. Представительство различалось по уровням. На государственном уровне основным участникам, активным во всех регионах, предлагали стать членами консультативного совета. В региональные форумы вошли те, кто активен в регионах. Были также участники, активные в конкретном регионе – Тюрингии, не представленные на государственном уровне. Например, участники из сферы туризма были представлены в региональных форумах, но не были членами совета на государственном уровне, потому что туризм был не особенно важен для всей территории водного бассейна.

Целенаправленные приглашения и специальные освобождения очень важны для сбалансированного представительства. Иначе некоторые сектора рискуют быть недостаточно представлены или, как это часто бывает, участие будут принимать одни и те же люди.

И, наконец, важно, чтобы стороны, которые реально участвуют, имели равный потенциал и возможности развития собственных аргументов, обеспечивающих их вклад в процесс.

Многоуровневое планирование:

Целью датского проекта интегрированного планирования для реки Меус было изучение, действительно ли растущий пиковый сброс из-за изменений климата может сделать приемлемым расширение реки. В роли основных участников выступили правительство страны, региональные советы по управлению водными ресурсами, местные муниципалитеты и НПО. Во время процесса участия стало ясно, что первоначальные дискуссии оказались для большинства чересчур абстрактными. Мотивация к участию возросла только тогда, когда стали обсуждать конкретные меры на локальном уровне. Это показало, что обсуждаемая проблема и представленная информация должны отражать опасения сторон и быть как можно более конкретными.



Когда требуется участие сторон и в какой мере?

Роль и вовлеченность основных участников изменяется на различных стадиях процесса управления речным бассейном. Согласно главному правилу, основные участники должны быть привлечены как можно раньше. УРБ рекомендует активное привлечение с декабря 2000. Раннее и активное привлечение увеличивает шансы получения планов и проекта лучшего качества, более качественного внедрения, небольшого расхождения во взглядах между политиками и гражданами, если они существуют. Раннее вовлечение всех сторон может поначалу занять больше времени, которое будет сэкономлено на поздних этапах.

Высокий уровень участия особенно требуется, если:

- различные стороны зависят друг от друга в достижении целей;
- не существует соглашения по интересу к проблеме;
- тема слишком важна для основных участников, поэтому они готовы дать согласие потратить необходимое время и средства.

Не каждая проблема требует активного участия на всех стадиях. От ресурсов инициатора и основных участников (разд. 1.7) зависит, насколько активно будут участвовать все стороны, и как их будут привлекать - консультировать

*Активное вовлечение
на ранней стадии
обычно хорошо
работает*

или только информировать на одной из стадий процесса планирования. Чем меньше группа, тем больше шансов для ее успешного и активного привлечения.

Консультирование и информирование дополняют процесс участия, основа которого – активное вовлечение. Такие инструменты, как опросные листы, используются в процессе привлечения общественности, чтобы больше узнать об основных участниках процесса. Эти инструменты традиционно уместны. Изменяется лишь переход от цели объединения при планировании перспектив сторон к объединению самих участников.

Цель

На ранней стадии процесса участия требуется соглашение о цели процесса: в какой мере возможно публичное обсуждение проблемы. Например, разрешено ли основным участникам знать о потребности в предприятии по утилизации сточных вод для сравнения с другими возможностями, или им позволено лишь обсудить выбор места его размещения и технологию, которая может быть использована?

Обсудите цель, чтобы она была ясна!

Обычно цель определяет инициатор (разд. 1.3). Однако, определение проблемы управляющими водными ресурсами редко полностью соответствует определению проблемы другими сторонами. После проведения анализа основных участников, инициатор может принять решение видоизменить цель процесса, чтобы учесть опасения, которые имеют другие, и их точки зрения. Это помогает сделать процесс более привлекательным для сторон и стимулирует участие.

Неплохо и организовать дискуссию с другими сторонами, чтобы проверить, приемлема ли для них цель, и скорректировать ее, если необходимо. Цель может быть также определена совместно с неправительственной стороной. Но кто бы ее ни формулировал, впоследствии, во время процесса потребуются пересмотр цели.

Организация и ведение проекта

Процесс участия требует организации и команды основных участников. В зависимости от сложности проекта, эту команду могут представлять штатные сотрудники из организации-инициатора, выборная структура проектной группы, бюро со штатом поддержки и управляющей группой из представителей нескольких организаций.

Приглашенные специалисты могут способствовать легитимности процесса

Обычно, команда основных участников включает только представителей различных правительственных организаций. Очень важно, чтобы между ними было налажено хорошее сотрудничество, потому что для последующего процесса участия необходимы скоординированные действия различных правительственных органов. Кроме того, не существует причин для объяснения отказа в участии сторонам, представляющим неправительственные организации.

Важный момент – стоит ли приглашать профессионального ведущего. Ответ зависит от нескольких факторов:

- уровня участия;
- доступности экспертизы со стороны инициатора;
- спорности темы.

Более высокий уровень участия обычно сложнее и требует большего количества экспертиз. Организация-инициатор не всегда может их предоставить, поэтому требуется найм профессионала. Но даже если

экспертиза возможна, разумнее пригласить специалиста извне. В спорных случаях ведущий, который не воспринимается как независимый, может повредить легитимности процесса (разд. 2.2.2).

Дополнительное чтение:

Davenport, Th. E. (2003). The Watershed Project Management Guide, Lewis Publishers, Florida.

Выбор методов и инструментов заслуживает большего внимания

1.6 Выбирая методы и инструменты

В данном разделе обсуждается выбор методов взаимодействия с основными участниками и инструментов, которые их поддерживают. Разнообразие методов и инструментов делает «правильный» выбор очень сложным. Он должен отвечать основным принципам, описанным в разделе 1.2 (см. также нижнюю таблицу).

Принципы	Значение методов и инструментов
Открытость	■ Используйте методы и инструменты, чтобы сделать информацию доступной ■ Обеспечьте прозрачность процесса выбора и использования методов и инструментов ■ Осуществляйте взаимный контроль данных, методов и инструментов со всеми сторонами
Защита базовых ценностей	■ Используйте методы и инструменты для выражения различных точек зрения, местной информации и подразумеваемых знаний ■ Создавайте местную информацию, используя методы и инструменты ■ Допускайте гибкость и будьте готовы модифицировать/принять методы и инструменты в условиях, когда это диктуют обстоятельства
Скорость	■ Используйте разнообразие методов и инструментов для ускорения процесса ■ Поддерживайте сотрудничество в сочетании с различным восприятием проблемы
Состояние	■ Используйте инструменты для достижения системных знаний и понимания ■ Записывайте и документируйте деятельность и результаты

Стоимость и интернет

Стоимость методов и инструментов широко варьирует. Моделирование и другие информационные экспертные методы могут быть очень дороги, особенно в случаях, когда необходимо собрать или купить большое количество данных. Интернет-чаты и публичные веб-сайты обойдутся дешевле, чем живое общение. Интернет можно также использовать для создания «виртуального обучения сообщества». Такие сообщества могут быть полезны для более «технических» вопросов. В сравнении с непосредственным общением, они менее эффективны в случае, когда требуются более глубокие исследования мировых позиций, ценностей и интересов.

Интернет предлагает некоторые возможности, но имеет ограничения

Разнообразие инструментов и экспериментов

Привлечение различных сторон в процесс требует затрат времени и денег при адаптации используемых методов и инструментов. Обычно в процессе участия не ограничиваются использованием одного какого-то метода или инструмента, а прибегают к разным. Это также помогает повысить озабоченность по поводу более широкого выбора, или просто помочь взглянуть на проблему с различных точек зрения.

Более сложные вопросы, как правило, требуют нескольких заседаний с одними и теми же участниками. Если целью является выработка конкретного соглашения или решения, важно, чтобы стороны определились с количеством и продолжительностью заседаний. В группе из 6-12 человек принята продолжительность в два – два с половиной часа, но на самом деле это зависит от уровня подготовки участников, предмета интереса, или количества материала, который будет использован во время дискуссии. Люди должны быть проконсультированы по этому поводу.

*Простые
инструменты,
как правило,
лучше*

Использование слишком большого количества методов и инструментов может быть контрпродуктивно, особенно, если они сложны, относятся к сфере высоких технологий и не знакомы основным участникам. Часто обычная групповая дискуссия может быть использована как инструмент привлечения, при сохранении небольшой потребности в других, более совершенных методах. Очень важно предотвратить “фетишизм инструментов”.

Процедура

Следующая блок-схема поможет выбору подходящих методов и инструментов для специфического контекста. Количество шагов в ней зависит от “матрицы решений 1” и “матрицы решений 2”. Матрица решений 1 представлена методами и инструментами, поддерживающими участие в социальном обучении для УРБ. Матрица решений 2 показывает, с какими методами могут комбинироваться инструменты.

*Различные фазы
и уровни
участия
требуют разных
методов и
инструментов*

Некоторые методы и инструменты могут оказаться более подходящими для специфических стадий процесса участия. Следуя структуре учебника, “матрица решений 1” выделяет три различные фазы:

- **начальную** (развития и инициирования стратегии участия)
- **управления** (внедрения) и
- **совершенствования** (наблюдения и изучения) стратегии участия

Более того, некоторые методы и инструменты больше подходят для определенных уровней участия. “Матрица решений 1” дает различия между тремя уровнями участия (CIS гид, документ No. 8):

- информирования (совместного знания);
- консультирования (совместного обдумывания);
- активного вовлечения (кооперирования).

Для каждой фазы и уровня, применимость методов и инструментов может быть высокой (■), средней (●), или низкой (▲). Количество методов и инструментов, не описанных в руководящих документах (отсылки), представлено более детально в разделе 2.4.

Выбор инструментов и методов



Указание: Такое исследование необходимо провести для различных уровней: национального, уровня региона речного бассейна, местного уровня, и т. д.

Критерий			Фаза участия			Уровень участия		
								
Наименование инструмента или метода	Краткое описание	Отсылки (*)	Начальная	Управления	Совершенствования	Информирование	Консультирование	Активное вовлечение
Методы								
Мозговой штурм	Заседание фокусируется на сборе большого количества идей по специфической теме	1						
Гражданское жюри	Серия заседаний случайно выбранных людей, представляющих общество, для обучения и дискуссий по специфической теме, с подготовкой выводов.	1						
Фокусная группа	Одновременное интервью группы из 6-10 человек							
Групповое моделирование	Специальная сессия для построения участниками модели, помогающей им улучшить понимание темы	3						
Интервью	Дискуссии с открытыми вопросами и возможностью расширенных ответов.							
Анализ проблем/причин	Глубокий анализ причинных связей, стоящих за проблемой.	1						
Публичное аудирование/ публичные слушания	Встреча с публикой для представления информации и организации форума с ответами на вопросы и выяснением мнений.	1						
Семинар реструктурирования	Организация семинара для изучения участниками различных аналитических подходов и прояснения их восприятия проблемы.	3						
Сессии пересмотра	Организация семинара для наблюдения за прогрессом, текущей ситуацией, с обсуждением предмета обучения и изучения последующих шагов.	5						
Рольевые игры	Игровые ситуации, где игроки выполняют роли в реальном или воображаемом контексте.	3, 4						

Критерий			Фаза участия			Уровень участия		
								
Наименование инструмента или метода	Краткое описание	Отсылки (*)	Начальная	Управления	Совершенствования	Информирование	Консультирование	Активное вовлечение
Конференция за круглым столом	Организация открытых дискуссий между участниками	3						
Создание сценария	Организация семинара для обсуждения направлений политики в настоящем и ближайшем будущем, изучение возможных последствий.	2						
ИК-инструменты								
Географическая информационная система - ГИС	Система для хранения, создания карт и анализа географических данных	3, 4						
Набор графических инструментов	Инструменты иллюстрации дискуссий во время семинаров (доски, карандаши, ручки, доска-блокнот)							
Карты	Графические модели	3, 4						
Система управления комментариями	Система структурирования и архивирования комментариев для будущего изучения и принятия решений							
Планировочный комплект	Инструмент поддержки решений в виде эффектов предлагаемых (технических) мер	3						
Анкета	Лист структурированных вопросов для одностороннего сбора информации	3						
Модели имитации	Компьютерные модели, помогающие увидеть изнутри эффект от комбинации различных мер							
Модели пространственного восприятия и карты	Географическое представление и структурирование восприятия темы	3						
Вебсайт	Сбор в компьютере Интернет-информации, иногда - форум	3						

КАК НАЧИНАТЬ

	Высокая применимость	Отсылки (см. дополнительное чтение) 1. Документ N°8 CIS гл. «Об участии общественности» 2. Документ N°1 CIS гл. «Экономика и окружающая среда» 3. Этот учебник, раздел 2.4 4. Доклад HarmoniCOP «Роль информации и инструментов коммуникации» http://www.harmonicop.info 5. http://www.communityplanning.net/methods/method110.htm
	Средняя применимость	
	Низкая применимость	

Матрица решений 1: Применимость методов и инструментов в процессах участия

В каждом методе могут быть использованы различные инструменты. Матрица решений 2 дает обзор специфических методов участия.  означает высокую применимость,  среднюю применимость и  низкую применимость.

ИК-инструменты	Система географической информации (ГИС)	Набор графических инструментов	Карты	Управление комментариями	Планировочный комплект	Анкета	Модели имитации	Модель пространственного восприятия и карты	Вебсайты
Мозговой штурм									
Гражданское жюри									
Фокусная группа									
Групповое моделирование									
Интервью									
Журналы / Веблоги									
Мониторинг и изучение участия									
Анализ причин/следствий									
Публичные слушания									
Семинар реструктурирования									
Сессии пересмотра									
Рольевые игры									
Конференция за круглым столом									
Создание сценария									
Анализ посредников									

Матрица решений 2: Применимость инструментов в методах

Дополнительное чтение:

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 1 (2003), Economics and the Environment – The Implementation Challenge of the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 8 (2003), Public Participation in Relation to the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>

Maurel P, (ed.) 2003, Role of information and communication tools, HarmoniCOP WP3 reference document, Montpellier, Cemagref (download under www.harmonicop.info)

Wates, N. 2000, The Community Planning Handbook: How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, Earthscan

1.7 Описание процесса

Рекомендуется детально описать процесс. Это может быть использовано при обсуждении стратегии сторон, и поможет основным участникам проверить, является ли стратегия полной, последовательной, реалистичной и приемлемой для всех. Описание процесса должно обращаться ко всем элементам стратегии участия:

- Цели участия
- Целевой аудитории – кто должен участвовать?
- Временным характеристикам и уровню участия
- Цели процесса участия
- Организации и ведению процесса
- Методам и инструментам
- Бюджету

*Опишите и
обсудите
стратегию
участия*

Описание проекта – часть проектного планирования и управления. Поэтому для избежания проблем можно использовать такие типичные инструменты проектного управления, как календарное планирование и диаграмма Ганта (логико-структурная матрица). Четкий план с целями, подцелями, действиями, измеряемыми результатами и их индикаторами с соответствующими временными характеристиками и описанием потребностей в ресурсах существенно снижает риск ошибок проекта и участия в нем. Такие планы дают возможность необходимых дополнений для большей гибкости в ситуациях с непредвиденными событиями.

*Расписание и
визуализация*

Характеристики времени должны быть общими и учитывать доступность основных участников, которым необходимо знакомство с предметом обсуждения, чтобы активнее участвовать в дискуссиях. Понадобится изучение большого количества новой информации и определенное количество времени, прежде чем все стороны выработают свою точку зрения. Организаторам следует воздержаться от предоставления сразу чрезмерного количества информации. По мере развития процесса, должно становиться доступным все большее количество информации для дискуссий, но и в этом случае она должна быть краткой и конкретной.

Организуя процесс участия впервые, необходимо осознавать, что на всех стадиях потребуется больше времени для того, чтобы основные участники познакомились друг с другом и с различными организационными возможностями и требованиями.

1.8 Осмысление дальнейшего развития процесса

Основа всего процесса участия закладывается на начальной стадии. От этого этапа зависит, достигнет ли процесс своих целей. Критичное, основательное осмысление и проверка помогает с настройкой, и при необходимости - с адаптацией процесса, так как подготовка еще не закончена, и основные участники пока готовы к переменам.

Начинаем обучение!

Фаза осмысления должна быть инициирована сознательно, как добровольный «шаг назад» - с целью оценки свежим взглядом недавно принятых решений. Главное в этом упражнении – отойти от ежедневной рутины процесса. Иногда на этой стадии полезно привлечь непредвзятого специалиста. В то же время, желательна инициация осмысления и среди самих участников, поскольку это увеличит степень их идентификации со всем процессом. Предоставление возможности пересмотра процесса на ранней стадии существенно увеличивает ощущение причастности, и в результате возрастает количество предложений.

Помимо переосмысления, всегда необходима возможность и для внешнего развития, требующая нового видения. Сохранение открытости процесса и возможности его дополнения помогает лучше справляться с новыми направлениями развития, избегая потенциальных конфликтов и проблем.

Регулируя отбор основных участников

На этой стадии процесса может быть полезным и все еще возможным пересмотр состава отобранных участников. Какие еще группы могут стать частью процесса, и каким образом их можно подключить? Увеличение количества участников в процессе обычно не столь проблематично, когда решение принято при широком консенсусе всех вовлеченных в процесс сторон. В то же самое время основные участники, входящие в процесс, должны быть хорошо проинформированы о самом процессе. Уменьшение количества участников - обычно более сложная процедура, так как исключение определенных групп не рекомендуется. Решением может стать четкое определение того, на какой стадии процесса потребуется привлечение тех или иных групп для улучшения управления конечными результатами каждой группы.

Улучшая информированность об участниках

Результатом анализа основных участников становится получение информации о них. Эта информация должна быть изучена по качеству и полноте. Заполнение информационных пробелов об отдельных группах помогает лучшему пониманию мотивации и предотвращению, таким образом, потенциальных трений и проблем в будущем процессе. В то же время необходимо улучшать обмен идеями между сторонами и приток информации к ним с тем, чтобы лучше использовать возможные ресурсы.

*Делайте
финальные
поправки!*

Совершенствуя выбранную стратегию

Это - подходящее время для совершенствования стратегии участия и внесения некоторых изменений в процесс. Адаптацию стратегии надо хорошо подготовить и обсудить с участниками, чтобы предотвратить возможные недоразумения и разочарования.

КАК УПРАВЛЯТЬ

В главе «Как начать» было представлено большое количество заданий, которые необходимо тщательно обдумывать до, во время и после вовлечения публики в процесс участия общественности. Они касаются идентификации того, кого следует приглашать, и как разрабатывать стратегию участия. В этой главе сконцентрированы более детальные организационные требования. Мы будем работать с вопросами: как приглашать участников, какие виды деятельности включать в повестку дня, как активнее вовлекать людей, способствовать их конструктивному сотрудничеству, как избежать препятствий и отсрочек. Эта глава о том, как управлять процессам.

Мы начнем с представления основных правил семинаров и публичных встреч, базовых правил, в основном, на 4 принципах: открытости, защиты базовых принципов, скорости и астояния, которые обсуждались в 1-й главе. Основные правила должны предлагать участникам реальную возможность влияния на принимаемые решения и получения какого-либо выигрива от их участия.

2.1 Основные правила

**Основные
правила -
“кодекс
руководства”**

Эта глава познакомит вас с основными – базовыми принципами, которые должны соблюдаться в процессе участия. Базовые принципы для публичных собраний создают безопасную среду для участников: они понимают, чего ожидать, как себя вести, и знают, что и другие будут вести себя соответствующим образом. Базовые правила необходимо правильно объяснить в самом начале процесса. Желательно, чтобы те, кто планирует участие, были вовлечены, или хотя бы проконсультированы о самом процессе и его базовых правилах. Для ситуаций, провоцирующих конфликты, особенно важны объясняющая презентация, дискуссия и утверждение базовых принципов, поскольку они подтверждают совместные цели, взаимозависимость, ощущение срочности дела, и напоминают сторонам, как им следует себя вести, чтобы достигнуть цели. Необходимо прикреплять правила к стене при каждой встрече.

Основные правила происходят из 4-х принципов описания процесса (см. 1.2) и расширяются за счет практического подкрепления, в зависимости от того, каким образом происходит обмен и доставка информации, и что происходит со средой процесса: прессой и публикой (см. пример из учебника). Уровень детализации бывает различным и может включать детальную подготовку обмена информацией; того, как следует поступать с новой информацией, временем выступлений, новыми участниками и т. п.

ПРИМЕР БАЗОВЫХ ПРАВИЛ

Базовые правила:

- участие не сковывает
- участники несут совместную ответственность за процесс и его результаты
- правила поведения: никаких персональных выпадов, уважение базовых ценностей друг друга, без расслабляющих митингов.

Правила входа и выхода (из процесса):

- вход только по окончании каждого этапа
- для входа требуется подтверждение управляющего процессом

Правила обращения с информацией и исследовательскими запросами:

- необходимо соблюдение конфиденциальности
- исследовательские запросы должны опираться на широкую базу исследований
- проведение исследований выполняется группой экспертов
- вся информация должна быть доступна каждому

Правила для параллельных процессов:

- сообщается о влиянии других политических процессов
- участие не исключает мер юридического характера

Правила взаимодействия с прессой:

- посещение семинаров ограничено участниками; лишь окончательное заседание открыто для прессы
- все контакты с прессой осуществляются через менеджера процесса
- окончательный доклад должен быть доступен общественности

Дополнительное чтение:

Bruijn, Hans de, Ernst ten Heuvelhof and Roel in't Veld, 2002. Process Management, Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London. ISBN 1-4020-7331-3

2.2 Как организовать собрание

Сбор людей — это искусство объединять их позитивным и продуктивным способом для инициирования плодотворного процесса участия. На первый взгляд, он может показаться чем-то светским, однако сбор — это первый контакт большого количества основных участников друг с другом, с возможностью установления ясных правил и способов взаимодействия во время всего процесса участия. При сборе основные участники собираются на предварительные встречи для обсуждения вопросов, представляющих для них интерес, и создания предпосылок для развития процесса. Сам по себе сбор состоит из шагов, которые для большей ясности представлены в виде отдельных компонентов, хотя на самом деле они нередко друг с другом совмещены, и развиваются не последовательно, а скорее параллельно.

2.2.1 Выбирая ведущего

Распределение заданий для основных участников либо организаций требует пристального внимания. Некоторые сильны в объединении сторон, но недостаточно подготовлены как ведущие в последующем процессе. Таким образом, сборщики, помогающие инициированию процесса, не всегда могут довести его до конца.

Сборщики могут быть участниками процесса, но их основная роль — идентификация всех законных сторон и их совместный сбор. Чтобы успешно выполнять эти функции, надо отвечать требованиям:

Описание правил и способов взаимодействия.

Сборщик может выполнять различные функции: сборщика, ведущего или участника

- способностью вызывать доверие;
- надежностью;
- иметь законные основания для этого.

*Одни и те же
критерии могут
быть
использованы для
фазы
планирования и
оценки*

В дальнейшем сборщик должен быть ознакомлен с тем, что будет являться предметом совместных интересов: управление водными ресурсами или речным бассейном. В случае, если сборщик еще и участник, этот момент необходимо для всех прояснить. Для таких (общих) ситуаций рекомендуется внешнее регулирование за пределами организации или резерв из нескольких сотрудников организации, напрямую не вовлеченных в процесс.

Роль сборщика могут выполнять разные лица или организации – в зависимости от степени их вовлеченности в процесс. На уровне общины функцию сборщика может выполнять местный лидер, организация или исполнительный комитет, собранный из представителей различных групп. На государственном уровне эту роль могут осуществить государственные агентства. Но основные участники обычно не доверяют государственным служащим, и в этом случае лучшее решение – найм третьей, нейтральной стороны.

2.2.2 Идентификация требуемых навыков ведущих

Хороший ведущий должен уметь определить, действительно ли большинство участников процесса представляют все стороны и сферы интересов, удовлетворяют разнообразию, ценностям и запросам всех основных участников. Они должны быть в состоянии донести до каждого всю сложность позиций и аргументации на понятном и доступном языке. Рассылка необходимых материалов накануне общей встречи помогает сэкономить время при проведении дискуссий и повысить качество приобретаемых знаний.

Для ведущих и посредников необходимы следующие качества:

*Хорошее
содействие
требует
многих
навыков*

Предыдущий опыт процессов с участием общественности: Насколько возможно, выбирайте организацию с достаточным опытом в посредничестве и процессах участия общественности. Опыт – ключевой момент для разработки технических требований к процессу и достижению понимания при противоречивых интересах ценностях и точках зрения основных участников.

Возможность интегрировать местные знания и основных участников: Будьте уверены, что отобранный ведущий обладает достаточными знаниями местных проблем, знает «кто есть кто» в сфере обучения.

Доверие и осознание независимости ведущего-организатора: Люди, вовлеченные в процесс, вначале судят о посланнике, и лишь потом – о послании. Дефицит морального авторитета создает недоверие и может привести к тому, что ключевые участники не будут посещать собрания.

Возможность работы с различными источниками. Ведущий должен уметь найти баланс между участниками, обладающими хорошими коммуникационными способностями и теми, у кого эти способности недостаточно развиты. В случаях, когда определенные участники не хотят или не могут прийти на встречу с остальными, возможно проведение интервью с глазу на глаз – чтобы прояснить основные моменты, которые будут обсуждаться с остальными с использованием метода Дельфи. «Метод Дельфи» – скорее набор методов, а не одна простая процедура. Типичными для нее являются: панель экспертов; серия заседаний за круглым столом для сбора информации от экспертов, анализ и обратная рассылка информации для последующих заседаний; возможность пересмотра мнений отдельных

*...адаптации методов
и использования
поддерживающих
инструментов и
техник*

лиц на основании обобщений; определенная доля анонимности относительно степени индивидуального вклада.

Языковая компетентность и управление речью: Будьте уверены, что выбранный ведущий имеет достаточно навыков, чтобы правильно определить, изучить и использовать в стратегических целях язык, понятный определенной аудитории слушателей, который должен быть адаптирован. При описании проблем, прояснения позиций или подготовки акций используются разные слова для различных участников.

2.2.3 Приглашение участников

Повышение законного статуса основных участников

В бассейне Дордоны, по данным Саммита долины Дордоны, ведущая организация инвестировала существенные средства, чтобы быть уверенной, что все группы участников вовлечены в процесс. Подготовительный этап включал анализ сотен опросных листов, направленных различным сторонам. Его комментировали несколько госслужб. Результаты стали доступны еще до саммита для повышения законного статуса некоторых участников (таких, как рыбаки), чего не позволяли сделать существующие процедуры.

До направления официальных приглашений необходимо лично связаться с основными участниками: встретиться с глазу на глаз, поговорить по телефону, и т. п. Для этого есть множество причин:

- дать основным участникам уверенность в пользе, которую они получают, участвуя в принятии решений локального уровня, обмениваясь своими знаниями и опасениями, и т. д.
- прояснить, какова должна быть их индивидуальная роль.
- выяснить ожидания основных участников до начала события, чтобы использовать их для общих выводов.
- при подготовке приглашений должны быть приняты во внимание различные должности и уровни иерархии приглашенных, так как для некоторых может представлять интерес общение с «людьми высокого уровня».

Больше информации о выборе участников – см. в разд. 1.4 и 1.5.

2.2.4 Выбор места встречи

При организации процесса участия необходимо принять во внимание:

- выбирая офис основного участника (или организационного органа), будьте осторожны, так как доверие и нейтральность организаторов должны быть гарантированы всем.
- близость, доступность и общая атмосфера места должны привлекать.
- использование разных инструментов подразумевает достаточное количество помещений; столов, которые можно переместить; точек доступа в интернет и т. п.

Доверие и нейтральность: места встреч должны принадлежать организациям, вызывающим доверие, и по возможности, имеющим социальное признание или престиж. Если организаторы - не собственники здания, где проходят заседания, важно, чтобы люди, их посещающие, чувствовали себя комфортно и безопасно. Иначе совещания в обстановке, не вызывающей доверия, могут негативно повлиять на весь процесс. Проведение процессов в зданиях органов публичной администрации

Создайте у основных участников уверенность в пользе от их участия

Места встреч должны создавать атмосферу безопасности

Место должно быть нейтральным и близким к посредникам.

рискованно из-за мнений, что они «манипулируются государством», «это указание свыше» или они «консервативны», в то время как проведение мероприятий в зданиях, принадлежащих частным компаниям, может вызвать обвинения в наличии денежных интересов.

Приемлемость и власть: чем ближе место проведения к центру принятия решений, тем более подходящим оно воспринимается сторонами. В области менеджмента водных ресурсов НГО – это организации, которые вызывают высокий уровень доверия общественности. Доверие – их основной капитал, но у них опущен дефицит ресурсов. Академические круги, кроме сотрудничающих с частными компаниями, воспринимаются как нейтральные, но находятся слишком далеко от центра принятия решений. Публичные агентства имеют больше власти и ресурсов в принятии решений, но их независимость и доверие вызывают вопросы. Есть также частные консультации с разным уровнем доверия, независимости и компетенции, что затрудняет их анализ и оценку.



БАЛАНС СИЛОВОГО ДАВЛЕНИЯ

**Избегайте
формальных
поводов для
собраний**

Близость, доступность и общая атмосфера: Чтобы избежать отказов со стороны участников, собрания должны проводиться близко к их месту жительства и работы. Некоторые публичные здания, имеющие образовательное или социальное назначение, такие, как музеи или университеты, вполне подходят для проведения процедур участия, поскольку приемлемы для общественности. Для дискуссий требуется особая атмосфера, позволяющая избежать ненужного формализма. Небольшие помещения и размеры столов помогают улучшить взаимодействие и помочь в использовании языка жестов для выражения позиций и точек зрения, что более затруднительно в большом или огромном помещении.

При выборе места для процесса некоторых можно прямо спросить, какое место они считают более подходящим, и постараться затем прийти к единому мнению. У организатора должны быть свои критерии того, как достичь представительства и равенства, которые он может попытаться обсудить с остальными сторонами.

2.3 Советы по улучшению процесса

На качество процесса участия могут влиять многие факторы. В этом разделе мы обсудим наиболее важные из них, а также предлагаемые возможности для контроля. К факторам, влияющим на провал или успех социального обучения, относятся участие слушателей, состав группы и структура процесса.

2.3.1 Как люди влияют на процесс

Работа с доминирующими и саботажниками

«Доминирующие» желательны для любого процесса участия в группе. С одной стороны, такие как они, способны оживить дискуссию или процесс группового мышления, их не затруднит и не остановит обсуждение чувствительных тем, которые иначе могли бы быть проигнорированы. С другой стороны, при минимальном вмешательстве ведущего и других членов группы, доминирующие могут деструктивно повлиять на процесс в целом. Чтобы избежать этого, ведущий должен обладать уверенностью, хорошей подготовкой и необходимыми навыками, чтобы справиться с такими ситуациями.

Похожие навыки требуются и для работы с «саботажниками». Неверно думать, что каждый, кто доминирует в процессе, преднамеренно пытается саботировать его. Часто доминирующих вовсе не беспокоит их доминирование во время дискуссии. В то же время намерения саботажников осознаны и направлены на разрушение процесса вне зависимости от причин. Важно НЕ игнорировать их, и привлечь более широкую группу к дискуссии о том, как быть с «саботажником». Таким образом, все участники будут озабочены потенциальными нападениями, которые могут повредить или прервать «их» групповой процесс. Это стимулирует поиск путей выхода из проблемы. А ответственность за контроль над процессом распределяется между участниками.

Работа с доминирующими участниками требует внимания, так как усилия по подавлению доминирования могут быть ими восприняты, как выпад против них. Очень важно принять во внимание, что способ взаимодействия управляющего проектом с доминирующим участником создает возможности для более широкого общения организаторов с сообществом участников. Другие принимают это к сведению, что в дальнейшем влияет на степень их вовлеченности в процесс. Можно порекомендовать:

- как только выявятся потенциально «доминирующие», предложите им соответствующие роли. Например, создать более широкую сеть участников, организовать собрание, найти необходимые данные, и т.п.;
- необходимо создать и представить «основные правила», о которых упоминалось в разделе 2.1. Они определяют этические принципы, к которым ведущий обращается в случае необходимости.

Работа с застенчивыми или тихими участниками

Тактичная, и в то же время конструктивная работа с застенчивостью участников может быть полезной и для ведущего. Хотя участники часто проявляют энтузиазм по поводу деятельности группы, это не всегда гарантирует их активное вовлечение на уровне, необходимом для более динамичного и конструктивного процесса обучения. Важно попытаться заранее идентифицировать причины, из-за которых некоторые слушатели проявляют застенчивость или говорят меньше других. Это поможет

Работа с саботажниками

Работа с личностями, замедляющими процесс

Ответственные участники, доминирующие в дискуссии...

организаторам и ведущему воздержаться от упоминания чувствительных моментов и прошлых конфликтов, которые могут вызывать трения между сторонами, а также *стимулировать* отклик от самых тихих. В случае с доминирующими, застенчивые или тихие участники могут быть разочарованы теми, кто «все время говорит», особенно, если выступающие не вызывают у них поддержку.

Основные участники сами проявляют инициативу

Основные участники могут не только привлекаться управляющими водных ресурсов, но и сами проявлять инициативу. Так получилось, к примеру, в датской провинции Северный Брабант в 90-е годы.

Большая проблема Северного Брабанта – засушливость территорий, в том числе – из-за откачки подземных вод. Для предотвращения этого в 1991 году руководство провинции ввело разрешения для небольшой (сельскохозяйственной) добычи. Позже, в 90-е годы была выдвинута инициатива об ужесточении правил, но она успеха не имела. Фермерские организации обладали политическим влиянием, и ужесточение регламентирования оказалось затруднено. Возник тупик. Фермеры адресовали проблему провинции, провинция адресовала ее фермерам. В 1998г. региональная фермерская организация ZLTO взяла на себя инициативу по созданию проекта ‘Watermanagement Benelux Middengebied’. Фермеры начали строить плотины на небольших ручьях. Это позволяло собирать и сохранять воду для их нужд, она также просачивалась в грунтовые воды, и в результате выгоду получали как природные ресурсы, так и сельское хозяйство. В случае необходимости, фермеры принимали решение об открытии плотин. ZLTO тесно сотрудничала с провинцией и водными комитетами. К 2001 году почти 2000 плотин были построены на территории в 140 тыс. га, а их финансирование осуществлялось, в основном, за счет программы European Interreg. Проект признали успешным. Такого рода проекты, инициированные управляющими водными ресурсами, либо основными участниками, предлагают возможности для конечных решений с выгодой для всех сторон, улучшают отношения и развивают социальное обучение. Они показывают, что государственное регулирование – не единственно возможное решение, и стимулируют развитие инновационных предложений. (Источник: J. Jiggins & N. Röling 2003: Key informant study 2nd Generation Water Conservation Project; North Brabant and Limburg, WUR)

Однако неразумно и непродуктивно заставлять тихих участников говорить. Если они вдруг почувствуют, что оказались «в центре внимания» помимо своей воли, это может их спровоцировать в будущем отказаться от участия в подобных акциях. В то же время ограничение тех, кто говорит слишком много, не должно стать *единственным* методом поддержки выступлений тихих участников.

Создайте безопасную атмосферу собраний

Создание «безопасной» атмосферы также помогает справиться с застенчивыми и тихими участниками. Это в свою очередь требует «базовых правил». Для создания безопасной атмосферы правила должны требовать от участников:

- **Усиления практики слушания** – Соглашение уважать других, когда они выступают, и безусловное соблюдение его при любых видах деятельности. Слушание – необходимое требование процесса обучения участников. Важно также стимулирование их честности: честность поддерживается честностью!
- **Оценка иных точек зрения** – Необходимо поддерживать убеждение участников в ценности их мнений, независимо от того, согласны с ними другие, или нет.

- **Подход к конфиденциальности** – Если какие-то вопросы определены, как конфиденциальные, участникам комфортнее говорить о проблемах, не опасаясь того, что сказанное ими будет передано тем, кто не участвовал в процессе. Конфиденциальная информация, данные, статистика, мнения, и т.д. не должны раскрываться за пределами форума.
- **Не поучать** – Важно, чтобы все участники, включая ведущего, не поучали других в группе. Иногда обучение начинают после сообщения ключевой информации или презентации. Во время заседания группы участников такой подход не способствует обучению. Некоторые могут отвлекаться, если представленная информация слишком специфична для их понимания.
- **Работать и заседать в группах.** – разделение группы на более мелкие способствует участию тех, кто опасался выступать перед большим количеством людей. Небольшие группы помогают совместить точки зрения и мнения всех участников. В некоторых случаях, когда отдельные личности слишком явно доминируют, полезно подбирать участников каждой группы по степени их активности. Другими словами, собрать в одну группу всех шумных участников, в другую – всех тихих, в третью – всех застенчивых.
- Применяемые инструменты визуализации (карты, система географической информации, доски-блокноты, и т. п.), а также правильная подача информации могут стимулировать дискуссии, если группа не реагирует на предмет обсуждения. Обсуждение знакомых тем помогает растопить лед. Другие методы активизации включают ролевые игры и т.д. Работа в парах помогает каждому думать и выступать.

Как справиться со скукой и тишиной

Хотя для дискуссий необходимо достаточно времени, существует опасность, что участники устанут, если два или три человека будут постоянно говорить о чем-то специфическом или тривиальном. Те, у которых это не вызовет интереса, могут отключиться от дискуссии. В таких случаях сложно понять, когда стоит ее продолжать, а когда требуется вмешательство для перехода к теме, представляющей интерес для большинства участников. Дискуссия всегда важна, чтобы увидеть их отклик. Если ощущается скука, проблему решают несколькими способами. Необходимо попросить участников произнести несколько финальных фраз для завершения дискуссии, или сказать группе, что в конце останется время для обсуждения специфических тем. Если дискуссия важна, и необходимо, чтобы она продолжалась, можно задавать прямые вопросы тем, кто в ней не участвует, чтобы вовлечь и их в беседу. Это стимулирует участников и напомнит тем, кто говорит, что другие члены группы также имеют точку зрения на предмет обсуждения.

***Знать, когда
остановить
дискуссию***

Конфликты

Скорости и развитию процесса могут помешать конфликты. Они практически неизбежны, если участники имеют разные точки зрения и интересы. Конфликты полезны при подготовке соглашения и для объяснения разногласий. Но некоторые из них, не относящиеся к основному предмету обсуждения, могут отвлекать силы от основного процесса и таким образом препятствовать ему. Такого рода конфликты необходимо выводить на «периферию» процесса, например, в одну из рабочих групп, научный комитет или в группу внешних («объективных») экспертов. Тем временем реальный процесс может продолжаться.

***Конфликт
стимулирует
изменения***



КАК ВЫЯВИТЬ СКУКУ

*В случае
враждебности
группы
разделите ее*

Легитимность сторон

Нейтральность — ключевой фактор легитимности. Нейтральность (т.е. воспринимаемая нейтральность) может быть достигнута только путем адекватного представительства сторон. Организатору иногда сложно работать на одной арене действий с разными группами и людьми. Если некоторые участники или группы участников открыто демонстрируют враждебность, очень важно работать с каждым из них, так как зачастую причины оппозиционности какой-либо группы дают ключ к пониманию динамики процессов в группе. Это вовсе не означает, что им следует находиться вместе во время процесса участия. Лучше всего постараться этого избежать из-за неуместности дискуссий. Когда собрано достаточное количество участников, и некоторые враждебны, лучше всего разделить их пополам, собрав более однородные группы с учетом разнообразия.

Дополнительное чтение:

Chambers, R. (2002) Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of activities and ideas. Earthscan Publications, London.

2.3.2 Как структура влияет на процесс

Принимая и внедряя структуру

*Структура
программы
должна быть
ясна*

Структура или программа требует руководства, дающего каждому понять, как продвигается процесс. Это также предотвращает потерю времени, когда дискуссии заходят слишком далеко, помогая прийти к общему мнению. Если планируемая программа полностью заброшена, это создает риск результатам процесса. Также важно не спешить с сессиями только для того, чтобы полностью завершить все стадии. Иногда разумнее сделать программу более гибкой, чтобы не помешать полноценному обсуждению самых важных тем.

Очень важно представить программу участникам, согласовав ее с ними до начала семинара, чтобы стороны были полностью в курсе дела, чего от них ждут в течение дня и во время процесса.

Сохранение в целом структуры семинара зависит также от уровня, на котором ведущий способен осуществлять контроль. Как уже отмечалось, некоторые из участников («доминирующие» и «саботажники»), оценив

слабость ведущего, могут попытаться взять на себя контроль над процессом, сделав так, чтобы он отвечал их потребностям. При этом другие участники не обязательно будут протестовать, и если не последует адекватного вмешательства ведущего, процесс может оказаться под угрозой изменений.

Профессиональное содействие

Итак, становится очевидным, *почему* требуется профессиональное содействие. Ведущий ответственен за соблюдение всей логики процесса участия. Если структура согласована с участниками, начало процессу гарантировано, это также способствует и «созданию безопасной среды для участников».

Включение во «владение» процессом местных сообществ

Местное сообщество должно разделять «владение» процессом. Вместе с властями, планировщиками, менеджерами водных ресурсов и организациями, инициировавшими процесс, местные участники должны взять на себя ответственность за весь процесс. Передача ответственности путем делегирования заданий помогает усилить ощущение владения процессом и гарантировать приверженность и продолжительную вовлеченность в реализацию стратегии. Задания могут включать написание идей на карточках, посредничество в небольших группах, подготовку сообщений для других членов сообщества, приглашение новых участников в процесс.

“Домашнее задание” – обеспечить компромисс сторон

В ситуациях, когда дебаты не идут из-за пассивности участников, ведущие могут подключаться, чтобы активизировать дискуссии. В дополнение можно предложить участникам «домашнее задание». Это даст им возможность определить собственную позицию вне временных рамок и давления группы. Благодаря чему они спокойнее отнесутся к вмешательству других, так как захотят, чтобы их мнение тоже было принято к сведению.

Дайте участникам выполнить домашнее задание!

2.3.3 Продвижение эффективного решения проблем

Первые встречи сторон показывают, что индивиды и группы всеми силами стараются отстоять свои позиции. Люди скорее ведут переговоры в стиле «выигрыш-проигрыш», чем ищут альтернативы, удовлетворяющие различным интересам. Внутри группы участники, определившиеся с интересами, вырабатывают групповую позицию, приемлемую для всех. Стороны определяются со своей позитивной социальной идентичностью и фокусируются на аспектах, дающих им законный статус при взаимоотношениях с другими. Участники представляют себя, возможные ресурсы или вклад в общее дело, что является важным для решения проблемы. Пока их видение узко и соответствует только собственным интересам, из-за чего возникает предположение, что все стороны конкурентны, и их интересы противоречат друг другу. Достижением этого этапа становится развитие процесса в направлении, в котором участники находят общие интересы, невзирая на различия.

Целью должна стать возможность “выигрыша” для всех сторон

Позиционные переговоры

Трансформация позиционных переговоров (я дам тебе это, если ты дашь мне то) в интеграционные (выигрыш-выигрыш) переговоры (если мы оба сделаем это и не станем делать того...) – постепенный процесс. Явными симптомами позиционных переговоров является:

(а) детальный опрос другой стороны без предоставления взамен какой-либо информации со своей стороны или не предоставление самой важной информации,

Конкурирующее поведение участников нормально

**Направление
процесса от
конкуренции к
сотрудничеству**

(б) факты, находки и мнения используются сторонами только для того, чтобы показать, что они лучше информированы, обладают большей властью, и т.п., по сравнению с другими, вместо использования полученного материала для изучения различий и решения проблемы.

Важно запомнить

Во время любых событий, независимо от качества их подготовки, в самый последний момент могут появиться проблемы, и если их проигнорировать, они будут создавать риск в течение всего дня. Здесь перечислено то, что чаще всего необходимо проверять:

- *Техническое оборудование* – Важно проверить, чтобы все техническое оборудование не только работало, но организаторы знали, как оно работает, в т. ч. бимеры, лэптопы, программы, и т. д. Подключайте к биммеру только один лэптоп, это позволит избежать торможения при передаче данных.
- *Материалы* – Необходимо достаточное количество материалов, используемых во время семинара, таких как доски-блокноты, ручки, и т.д. Всегда лучше иметь их больше, чем требуется.
- *Место встречи* – Организаторы должны посетить место проведения семинара минимум один раз, чтобы убедиться, что их все устраивает. Кроме уже имеющегося оборудования, мебели и др. надо выяснить, что еще может потребоваться.
- *Инструкции и указания* – Не думайте, что все участники знают, где находится место проведения, и как туда попасть. Надо заранее направить им четкую информацию, карты и предпочтительные направления передвижения, что поможет всем прибыть вовремя.
- *Контакты с участниками* – Не следует ожидать, что придут все, получившие приглашения. Гарантия будущего присутствия - несколько звонков и личных встреч. Звонок за день до события - хороший способ выявить тех, кто придет, и забывчивых.
- *Внезапные изменения* – Важно, чтобы организаторы имели план, который поможет найти выход в случае неприятных сюрпризов. Например, изменения места проведения, плохие погодные условия, проблемы с финансированием или неожиданная болезнь ведущего.

Выйти из позиционных переговоров можно при помощи установления базовых правил, вмешательства в процесс и выстраивания взаимного доверия. Нижняя таблица содержит набор описаний типов поведения, которые полезно использовать, чтобы перейти от позиционных переговоров к интеграционным.

Ситуация «выигрыш-проигрыш»	Стратегия решения проблемы
Описание конфликта, как ситуации выигрыш-проигрыш	Описание конфликта, как общей проблемы
Преследование собственной цели	Преследование совместной цели
Давление на другую сторону с целью подчинения	Поиск соглашения, которое бы удовлетворило обе стороны, или взаимоприемлемого решения
Персональное понимание чьих-либо интересов, но публичное искажение их	Персональное понимание чьих-либо интересов и корректное отражение их
Попытка увеличения чьей-либо власти над другой стороной, с выражением ее независимости от других	Попытка уравнивания власти, с выражением взаимозависимости, избегая нанесения вреда другой стороне для уменьшения ее опасений
Попытка наладить контакт при одностороннем доминировании	Уверенность, что контакты осуществляются равноправно

Ситуация «выигрыш-проигрыш»	Стратегия решения проблемы
Использование лживых и вводящих в заблуждение сообщений о чьих-либо целях, позициях и предложениях	Использование открытого, честного, и достоверного сообщения о чьих-либо потребностях, целях и предложениях.
Преувеличение чьих-либо потребностей, целей и позиции в случае предложения	Достоверное отражение чьих-либо потребностей, целей и позиции в случае предложения
Воздержание от эмпатии и понимания позиций и чувств других, их уровня компетенции	Работа над усилением эмпатии и понимания позиции других, их чувств и уровня компетенции
Общение с ориентиром на выигрыш-проигрыш	Общение с ориентиром на решение проблемы
Использование угроз для подчинения	Воздержание от угроз для снижения защитных действий
Выражение враждебности для подавления других	Враждебность к чувствам, которые могут повлиять на будущее сотрудничество
Сообщение о строгом следовании чьей-либо позиции, чтобы заставить остальных следовать ей	Сообщение о гибкости позиций, что может помочь решению проблемы
Непредсказуемое поведение с элементами сюрприза	Предсказуемое поведение. Хотя гибкость приемлема, она не подразумевает сюрпризов для других
Медленные уступки и изменения, чтобы добиться уступок от других	Смена позиции как можно быстрее, чтобы помочь решению проблемы
Усиление двусмысленности и неопределенности, попытки использования хитрости в чьих-либо интересах	Продвижение ясности, предсказуемости, взаимопонимания чтобы помочь в решении проблемы
Использование сотрудничества для захвата шанса на использование чьего-либо взаимодействия	Использование сотрудничества для создания доверия и взаимодействия
Принятие положения, позволяющего эксплуатировать других когда угодно	Принятие существующего положения для доверия других
Изоляция других, чтобы снизить для них возможности создания коалиции с третьей стороной	Поиск третьей стороны для того, чтобы помочь решению проблемы
Выражение только различий в позициях и превознесение чьей-либо личной позиции	Выражение схожести и различий в позициях

Поиск общих обоснований и целей в процессе сотрудничества

Основным участникам нелегко развивать многостороннюю перспективу управления речным бассейном и видеть при этом ситуацию с точки зрения всех вовлеченных сторон. У групп существует тенденция тратить недостаточно времени на совместный анализ проблемы, и они могут ошибочно предполагать, что у всех одинаковое видение проблемы. К тому же первоначальная динамика в только что сформированной группе действует вопреки разнообразию. Результатом становится поиск общих оснований для совместного видения перспективы. Различие точек зрения признается и даже рассматривается в качестве ценности, но вся энергия тратится на развитие общего видения картины будущего. Такой подход минимально учитывает различия между основными участниками. Поэтому взаимозависимость не будет иметь места, а сложные проблемы не решатся. В результате отдельные участники могут заблокировать окончательное принятие решения, в котором не видят признания своих интересов.

Избегать допущений по поводу разделения точки зрения!

Более приемлемый, требовательный подход состоит в признании общей базы, как разделяемой всеми проблемы, и взгляда на будущие перспективы. Это подразумевает, что существующие различия в перспективах и интересах глубоко изучены сторонами лицом к лицу для формирования содержательной картины по всем аспектам проблемы - до начала формирования соглашения и совместного описания. Такой подход подчеркивает необходимость согласования проблемы в более широком спектре на начальной стадии процесса (разделы 1.3 и 1.4).

*Другие мало
знают о том,
что вы
думаете*

В процессе переговоров основные участники и представители используют собственную интерпретацию целей своих организаций для определения позиций и степени приемлемости развивающегося сотрудничества. При этом ошибочно полагают, что другие люди информированы о целях их организаций, поэтому не обсуждают это в группах. Неясности отягчают развивающиеся и меняющиеся цели при развитии процесса. А все вместе приводит к серьезной неразберихе с целями и направлениями, росту инерции и необходимостью частого утверждения интересов и целей.

2.4 Методы и инструменты для усиления социального обучения

Гид CIS для участия общественности (CIS 2002) предлагает обзор инструментов и методов взаимодействия и общения. Они классифицированы в соответствии с целями:

- Общие знания (информирование) требуют обеспечения для СМИ презентаций, статей, сводок и т. п.
- Совместное обдумывание (консультирование) подразумевает результаты в виде интервью и дискуссий в группах (включая их запись)
- Совместные действия (активное вовлечение) требуют интерактивных инструментов поддержки, таких, как рабочие встречи и совместная выработка решений и т. п.

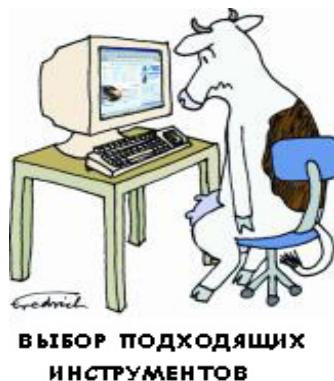
Этот учебник фокусируется на инструментах и методах для социального обучения в процессе участия. В главе 1 представлено дерево решений и две матрицы решений, которые помогают подобрать наиболее подходящий набор инструментов и методов для каждой ситуации, в зависимости от фазы процесса участия и желаемого уровня участия. В этом разделе представлены инструменты и методы, не описанные в существующем гиде для использования в этих целях. Они представлены в виде индекс-карт.

Индекс-карты

*Представление
индекс-карт*

Использование индекс-карт в качестве формы для презентации позволяет очень быстро получить общее впечатление от этого инструмента. Некоторые инструменты могут быть известны, но индекс-карты объясняют, как адаптировать инструмент к процессу участия. Индекс-карты используются для следующих инструментов и методов:

- Географических систем информации
- Группового моделирования
- Карт
- Планировочного комплекта
- Семинара
- Ролевой игры
- Конференции за круглым столом
- Карт пространственного восприятия
- Вебсайта



Как читать индекс-карты?

В левой верхней части всех индекс-карт указана применимость инструментов/методов в соответствии с фазой процесса участия (начальной, управления, продвижения). Внизу – символы и фазы, отмеченные снизу темно-голубым. Символы обозначают применимость инструментов/методов для участия и/или социального обучения.

Описание символов



**Высокая
применимость**



**Средняя
применимость**



**Низкая
применимость**



Пример чтения символов:

Комбинация символов, аналогичных обозначенным..., показывает хорошую применимость во время начальной фазы участия, хорошую применимость на стадии управления и среднюю применимость во время фазы продвижения.

Географические информационные системы (ГИС)

Фазы



ГИС широко применяются в ВРД для отчета перед Европейской Комиссией и технического анализа. Эти системы могут также использоваться для поддержки участия общественности. ГИС сочетают преимущества языка пространственных видеоизображений и цифровые возможности для изучения небольших либо огромных географических зон. Веб-ГИС и Веб-картирование расширяют эти возможности для поддержки дистанционного и асинхронного взаимодействия между участниками.

Специфические функции

Идентифицировать законные заинтересованные стороны

- Напр., перекрыв зон проекта и кадастровых или административных карт (показывает, кто заинтересован).
- ИТ «владельцы» ГИС, вероятно, играют главные роли в процессе (информационная власть).

Управлять совместным гео-информационным капиталом

Продвижение архивирования, хранения, извлечения и демонстрации информации, хранимой сообществом ГИС.

Сообщать гео-информацию

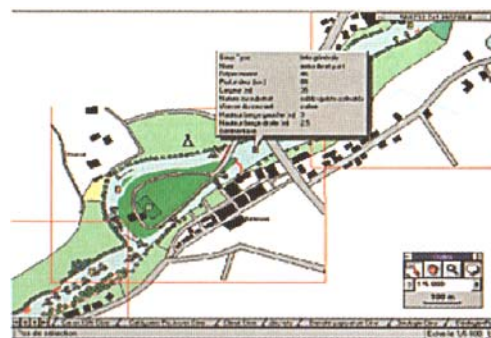
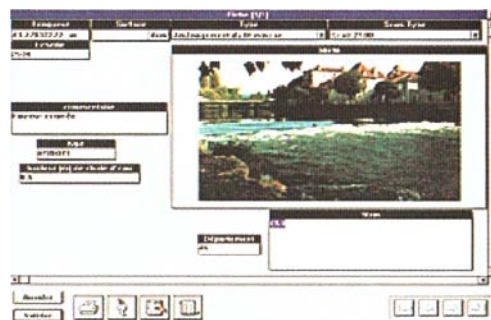
широким слоям общественности или делать это во время семинаров по изучению проблем, созданию сценария, отслеживанию приоритетов, формулированию политики и действий. Язык видеоизображений стимулирует активное обучение.

Собрать и сообщить общественности данные, их восприятие и комментарии

В этом случае требуется дополнительная функциональность, чтобы сделать ГИС интерактивными (отцифровка, управление комментариями, ...).

Собрать людей вместе

В случае, если инструмент предусмотрен для коллективного использования, он требует серьезного взаимодействия в течение длительного времени, но зато способствует взаимопониманию.



«ГИС делал чудеса для самосознания выбранных людей, которые считали, что находятся в заброшенных местах и которые, в конце концов, получили высокотехнологичный инструмент». «Там визуальный эффект был очень важен. Это помогло им понять проблему других и их реки, расширить их горизонты». «Фотографии донных заград оставались в памяти. А сделать их было легко». Из Управления рекой, 2004

Пример использования

Инструменты: Карты + Семинар

ЭТАПЫ

Перед семинаром

- 1) Подготовка цифровых ГИС карт
- 2) Индексация карт (тема x зона)
- 3) Подготовка комнаты

Во время семинара

- 4) Демонстрация карт по запросу
- 5) Запись комментариев

После семинара

- 6) Обновление карт при необходимости
- 7) Использование карт для иллюстрации времени



Ловушки и спецприемы

- Избегайте разработки семинара с техническими специалистами, далекими от данной тематики. Лучше всего опираться на людей, привлекаемых локально для участия в процессе.
- Карты могут выглядеть как слишком концептуально. Чтобы создать связь с реальностью, в чем заинтересованы участвующие стороны, добавьте в ГИС локальные изображения, местные факты. Затратьте время совместно с участниками для сбора данных.
- Избегайте чрезмерно технической продукции, используя возможности ГИС. Это может показаться участникам избыточным и в результате «даст меньше знаний».
- Создавая ГИС, стремитесь к соучастию: совместному созданию концептуальной модели данных (характеристики, свойства, отношения, определения), интерактивное макетирование (заинтересованные стороны уточняют данные содержания и функциональные средства), содержание частично базируется на локальных знаниях – это помогает развивать со-собственность.

Основные затраты в евро

Данные, лицензия на ГИС (сейчас доступна бесплатная программа ГИС), технический персонал, стоимость редактирования

Критерии оценки

- Объем местных данных и количество локальных изображений в ГИС
- Значимость модели данных для всех участников
- Количество действий для поддержки ГИС

Более детально

- Другие инструменты: карты, карты пространственного восприятия, Вебсайт
- PPgis.net: Открытый форум для участия в использовании геопространственных информационных систем и технологий
<http://ppgis.iapad.org> (см. также карты!)

Построение групповой модели

Фазы



Построение групповой модели (ПГМ) – методология по организации вовлечения группы индивидов в развитие модели с целью продвижения группового взаимопонимания о конкретной системе, ее проблемах, возможных решениях, которые прямо или косвенно способствуют лучшим решениям по управлению. Результат этой методологии – скорее развитие общего понимания среди тех, кто находится в процессе построения модели, чем непосредственно сам процесс.

Специальные функции

Получить системные знания

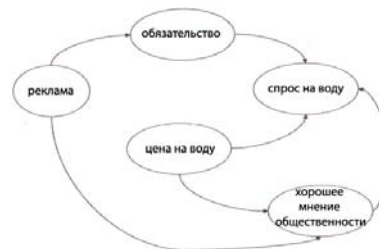
ПГМ позволяет заинтересованным сторонам изучить и получить лучшие знания о системе

Получить совместное понимание

ПГМ позволяет улучшить совместное понимание системы, проблем и возможных решений

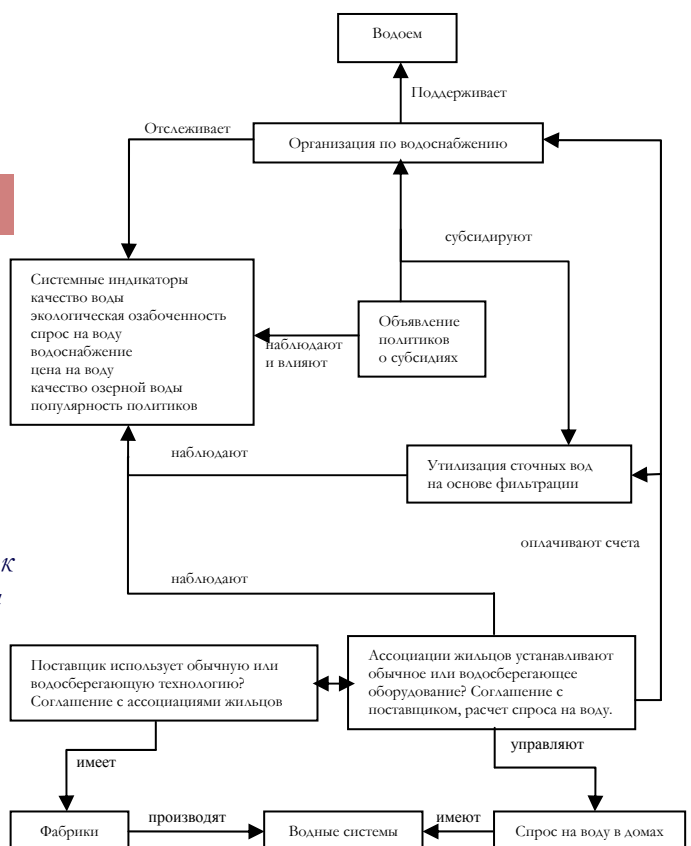
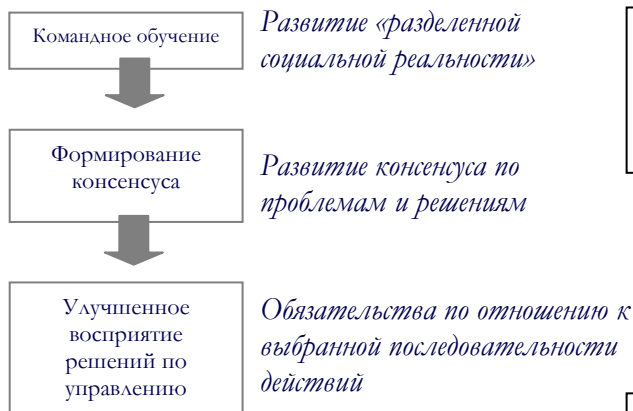
Понять точки зрения других и их опасения

Совместное понимание проблем помогает



Модель влияния для определения цены на воду (Hare, 2003)

Основные результаты



Системная модель для управления водоснабжением (Hare, 2003)

Пример использования

Инструменты: Построение групповой модели + семинар

Поиск сходимости во взглядах на проблему и направлениях по ее решению

ЭТАПЫ

Перед семинаром

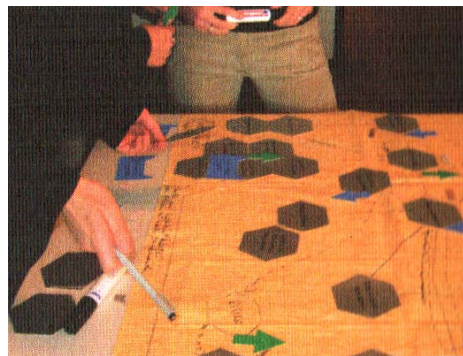
- 1) Приглашение участников
- 2) Установка рамок семинара
- 3) Уточнение правил семинара

Во время семинара

- 4) Использование инструментов
- 5) Организация построения модели и дискуссий
- 6) Отчет по результатам

После семинара

- 7) Обсуждение модели



Ловушки и спецприемы

- Структурируя дискуссию, убедитесь, что участники согласны с этой структурой.
- Разрешайте конфликты, пока есть возможность обсуждения.
- Быть преднамеренным спорщиком – сознательная доминанта группы
- Записывайте все предлагаемые идеи и комментарии как в виде записок, так и на картах или на листах доски-блокнота (флип чарта), которые могут быть развешаны на стенах для получения постоянных откликов от группы.
- Дайте возможность группе диктовать содержание, но высказывайте сомнения по отношению к нему.
- Подготовьте оценку эксперта со стороны и эмпирические данные для проверки и уточнения мнений, если это возможно (*источник: Hare M., 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report*)

Основные затраты в евро

Стоимость дизайна; затраты на ведущего, докладчика, стоимость участия (проезд и т. п.)

Критерии оценки

- Уровень вовлеченности заинтересованных сторон
- Уровень дискуссии
- Совместное понимание

Более детально

- Другие методы: ролевые игры
- См. Hare M., 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report

Карты



Карты – это не только средство сообщения конечных результатов. Карты формируют модель реальности и таким образом служат языком визуализации для участников во время их дискуссий.

Специфические функции

Идентифицировать территориальные явления

Сбор данных и аргументов для карты с недостаточно обозначенными проблемами, напр., по локальной засухливости, источнику диффузного загрязнения воды

Обозначить и уточнить территориальные проблемы

Включите проблемы в повестку дня, напр., узкие места местных дренажных систем

Прояснить проблемы и механизмы

Объясните аргументы и опасения, локализуя и описывая их при помощи изображений на картах, напр., связь территориальных моделей загрязнения вод с изменениями в использовании земельных участков на местном уровне

Обобщить аргументы и дизайн

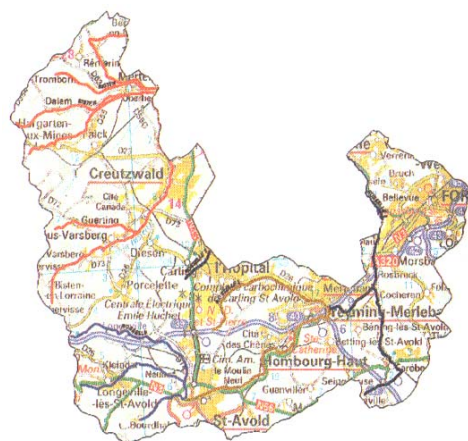
Суммировать дизайн, результат анализа или точку зрения как аргумент в дебатах, напр., требовать больше пространства для воды, используя карту нескольких сценариев наводнения

Консолидировать найденное, точки зрения, варианты и решения

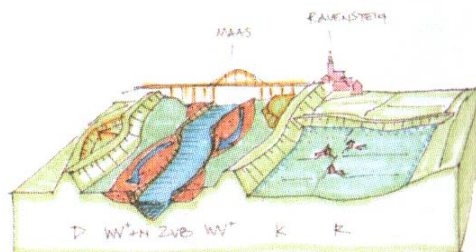
Локальные решения и видения становятся конкретными, когда они определены и описаны. Отраженные на картах, эти знания зафиксированы «черным по белому». Например, с определением региональных речных бассейнов.

Идентифицировать заинтересованные стороны

Карты могут помочь идентификации основных заинтересованных сторон, озабоченных определенными зонами на картах.



Инвентарная карта: что происходит и где?



Сценарная карта: что может произойти и где, если...?



Карта планирования политики: что произойдет и где?

Пример использования

Инструменты: карты + семинар
Обоснование проекта инвентаризации водных тел

ЭТАПЫ

Перед семинаром

- 1) Подготовка карт (формат А3, 1 на подбассейн)
- 2) Размножение карт (1 на рабочую группу)

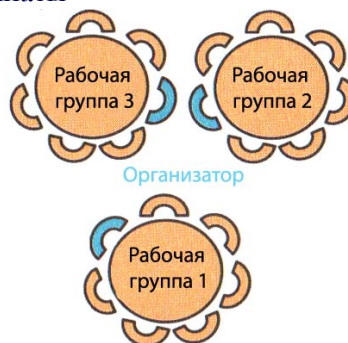
Во время семинара

- 3) Положить карты на стол
- 4) Организатор представляет статус проекта по каждому водному телу и собирает комментарии, если они есть

После семинара

- 5) Обобщенный отчет (включающий все комментарии)
- 6) Распространение карт и отчета

Схема комнаты



Ловушки и спецприемы

- Не ограничивайте содержание карт только техническими данными из существующей базы данных, вносите также результаты локальной экспертизы и информации. Это улучшит содержание, и будет стимулировать вовлечение.
- Объясните, как читать карту (шкала, ориентация, легенда), стимулируйте пространственные доказательства (показывая примеры пространственного взаимодействия). Это поможет участникам лучше понять взаимосвязности.
- Подготавливайте проекты «открытых» карт, приглашайте участников к их рисованию и комментированию.
- Ясно обозначьте зоны, где «нет данных» или определенности.
- Уделите время при разработке легенды для создания понятного языка визуализации.

Основные затраты в евро

Зависят от типа карт. Менее затратны те, которые подготовлены во время рабочих сессий по черновым наброскам. Время команды для СГИ, сбора данных; стоимость размножения.

Критерии оценки

- Количество локальных данных на карте
- Легенда, поддающаяся интерпретации
- Количество мероприятий на семинаре, связанных с картами

Более детально

- Другие инструменты: СГИ, карты пространственного восприятия, планировочный комплект
- Участие публики СГИ (УПСГИ - PPGIS), <http://t.webring.com/hub?ring=ppgis>

Планировочный комплект



Планировочный комплект создавался в рамках программ управления речным бассейном для крупных рек – Рейна и Меуса. Он дает тем, кто принимает решения, и управляющим водными ресурсами мощный инструмент для оценки большого количества альтернативных мер расширения и углубления реки, учитывающих различного рода эффекты, в том числе - стадии наводнений, природу, экологию, затраты. В нем описаны примерно 700 различных мер. Для каждой из них уровень наводнения определялся с помощью двухмерного моделирования, а их результаты хранятся в базе данных.

Специфические функции

Определить и представить меры

Планировочный комплект позволяет заинтересованным сторонам выбрать (создать) меры по улучшению состояния реки и представить цель этих мер в виде карт, рисунков и эскизов.

Получить системные знания

Планировочный комплект дает возможность заинтересованным сторонам изучать и получать доступ к лучшим знаниям о водной системе.

Структурировать дискуссию и синтезировать аргументы и дизайн

Планировочный комплект поддерживает дискуссию через предоставление постоянной информации о мерах и их эффектах.

1. Понижение волноломов
2. Углубление каналов при медленном течении
3. Удаление гидравлических препятствий
4. Понижение зон затопления
5. Восстановление локальных дамб
6. Восстановление большего количества дамб
7. Противонаводочное водохранилище
8. Снижение бокового притока



Визуализация: фото с воздуха



Пример мероприятий по улучшению состояния реки

Пример использования

Инструменты: планировочный комплект, :
Использование планировочного комплекта
системе и структурирования дискуссии от
эффектов

ЭТАПЫ

Перед семинаром

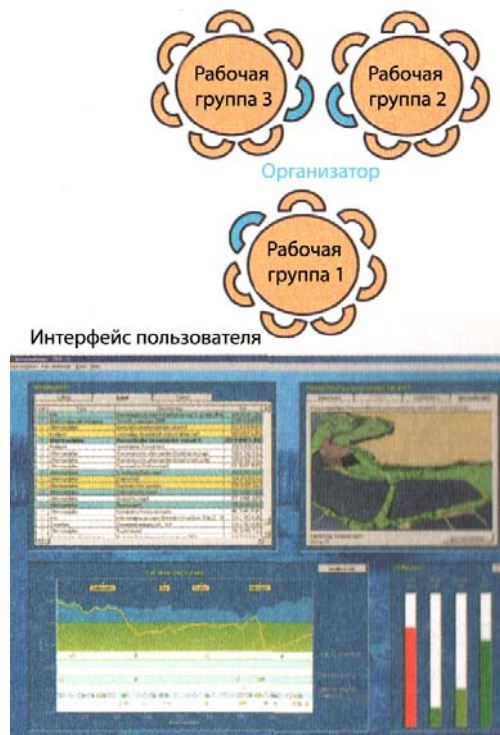
- 1) Подготовка презентации для представления планировочного комплекта
- 2) Установка планировочного комплекта в компьютере

Во время семинара

- 3) Презентация целей семинара
- 4) Представление планировочного комплекта
- 5) Помощь заинтересованным сторонам в работе с планировочным комплектом

После семинара

- 6) Распространение карт и отчета
- 7) И/или доступа в интернет



Ловушки и спецприемы

- Структурируйте семинар и убедитесь, что участники согласны с такой структурой
- Разрешайте конфликты, пока есть возможность обсуждения различий в подходах и точках зрения
- Записывайте все высказываемые идеи и комментарии как в виде заметок, т.к. и в виде карточек, которые развешиваются на стенах для постоянного использования группой
- Дайте участникам достаточно времени, чтобы понять и обсудить механизмы и процессы в планировочном комплекте
- Для проверки и верификации мнений воспользуйтесь одобрением внешнего эксперта и данными, полученными опытным путем

Основные затраты в евро

Высокая стоимость разработки, но зато доступность большим группам заинтересованных лиц по невысокой цене

Критерии оценки

- Стимулирует дискуссию
- Улучшает понимание
- Активно вовлекает заинтересованные стороны

Более детально

- Другие инструменты: система поддержки принятия решений (Decision Support System - DSS), инструменты моделирования
- G.E. Kersten et al. DSS for sustainable development. CRDI/Kluwer Academic 1999, 420 p.

Ролевые игры



Начала Управления Развития

Ролевые игры – это путь для улучшения общения между участниками и возможность для высказывания их точек зрения на систему. Это приводит к диалогу на общем уровне.

Специфические функции

Понять точки зрения других и их опасения

Поставьте каждого из участников на место других, чтобы они могли понять их опасения.

Объяснить точку зрения каждого на систему

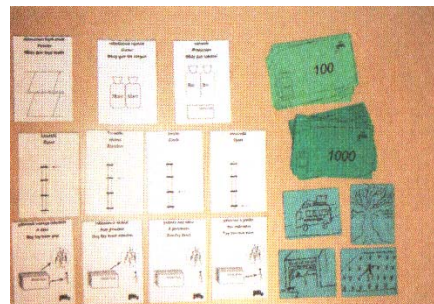
Попросите каждого сыграть свою новую роль в конкретной ситуации, и дайте им возможность объяснить, как они будут реагировать в таких ситуациях.

Обменяться мнениями об общей системе

Ролевые игры концентрируются на известных отдельным индивидуумам событиях во времени и пространстве, заставляя участников осознать проблемы, с которыми они встретятся все вместе.

Поддержать диалог на уровне правил

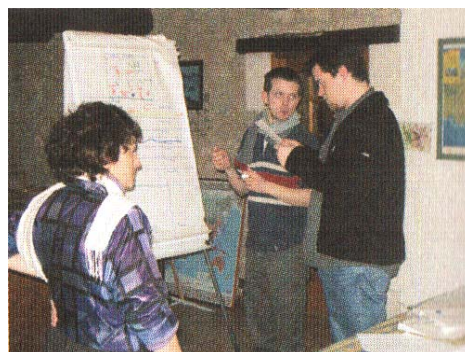
Благодаря дистанции, которую предоставляет формат игр, обсуждение основных правил облегчается, оставляя в стороне частные и NIMBY-мнения (NIMBY - сокр. от not-in-my-backyard - социально-психологический феномен, когда люди протестуют против какого-либо нововведения в непосредственной близости от места своего проживания, но теоретически допускают его где-нибудь в другом месте).



Карты ролевых игр Шедока: карты «возможности/события», карты «ролей» (Barreteau, 2004)



Компьютерный интерфейс



Дискуссия у флипчата (откидной доски-блокнота)

Пример использования

Инструменты: ролевая игра + семинар
Обмен мнениями и обсуждение основных правил для общих систем

ЭТАПЫ

Перед семинаром

- 1) Разработка РИ (ролевой игры) – может помочь использование компьютерного моделирования
- 2) Поддержка подготовки материалов (карточек, комнат и др.)
- 3) Написание правил игры для участников в самом начале
- 4) Подготовка возможностей для записи (аудио, видео, специалистов)

Во время семинара

- 5) Организация динамики игр (создание игровой атмосферы)
- 6) Обзор игры и запись ключевых взаимодействий

После семинара

- 7) Организация коллективного «разбора полетов» относительно коллективных решений, затрагивающих окружающий мир
- 8) Индивидуальный «разбор полетов» с ключевыми участниками



Ловушки и спецприемы

- Оставляйте правила открытыми для того, чтобы участники включали их в собственные знания
- Предельно сконцентрируйтесь на «разборе полетов» в конце игры, чтобы перейти от анализа в игре к последствиям для окружающего мира
- Будьте внимательны к существующим социальным отношениям между участниками игры, чтобы некоторые из них не были обеспокоены своей ролью

Основные затраты в евро

Малозатратно по расходам (но участникам можно заплатить за потраченное время).
Затратно по времени разработки игры (можно адаптировать некоторые из существующих игр)

Критерии оценки

- Развертывание дискуссии о реальном мире
- Принятие коллективных решений в конце «разбора полетов»
- Новое состояние взаимодействия

Более детально

- Моделирование участия
- Симуляционное моделирование
- Barreteau O. Et al., 2004. Agricultural Systems, 80-255-275

Фазы

Конференция за круглым столом

Дискуссия за круглым столом – это открытая дискуссия между участниками, основанная на равенстве. Ее цель – обменяться видением и точками зрения и дать возможность основным заинтересованным сторонам высказаться (не голосуя) в процессе принятия решения. Она может быть использована на стадии ориентации процесса принятия решения, но также быть частью процесса по достижению общей точки зрения среди участников и получению поддержки у всех заинтересованных сторон.

Специфические функции

Объяснить точки зрения

Участники могут объяснить свои точки зрения во время открытого заседания

Обменяться мнениями и понять их

Дискуссия за круглым столом помогает лучшему пониманию мнений других участников

Понять трудности других

Поставить участников на место других, чтобы они лучше понимали их трудности

Показать и понять различия в подходах среди людей

Мнения могут сравниваться и обсуждаться для улучшения взаимопонимания



Пример дискуссии за круглым столом

Пример использования

Инструменты: дискуссия за круглым столом + семинар
Для определения «расхождений» и «совпадений» (достижения консенсуса) известных мнений

ЭТАПЫ

Перед семинаром

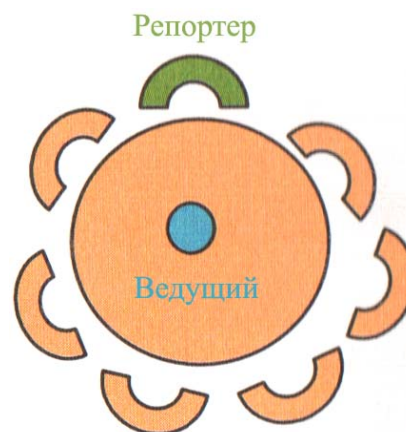
- 1) Приглашение участников
- 2) Установка рамок семинара
- 3) Уточнение правил семинара

Во время семинара

- 4) Организация дискуссии
- 5) Отчет по результатам

После семинара

- 6) Коллективный «разбор полетов»
- 7) Индивидуальный «разбор полетов»



Ловушки и спецприемы

- Создайте открытую атмосферу, чтобы участники могли свободно выражать свои мнения и обсуждать различные точки зрения для улучшения взаимопонимания.
- Организуйте управление комментариями. Записывайте все высказанные идеи и комментарии в виде записей, на карточках или на листах флипчата, которые могут быть развешаны на стенах для использования откликов группы.

Основные затраты в евро

Затраты на дизайн, ведущего, репортера и на участие (проезд и т.п.)

Критерии оценки

- Уровень «различных» или «схожих» точек зрения
- Уровень (открытость) дискуссии
- Уровень вовлеченности всех заинтересованных сторон

Более детально

- Другие методы: ролевые игры и семинар реструктурирования

Семинар реструктурирования

Фазы



Семинар реструктурирования позволяет участникам изменить их подходы к проблеме. Использование различных аналитических рамок для структурирования проблем может изменить отношение участников к восприятию проблем. Цель семинара реструктурирования – изучить и создать такие решения, которые в других случаях не были бы приняты во внимание.

Специфические функции

Разделить и понять точки зрения

Семинар реструктурирования позволяет лучше понять мнения других участников

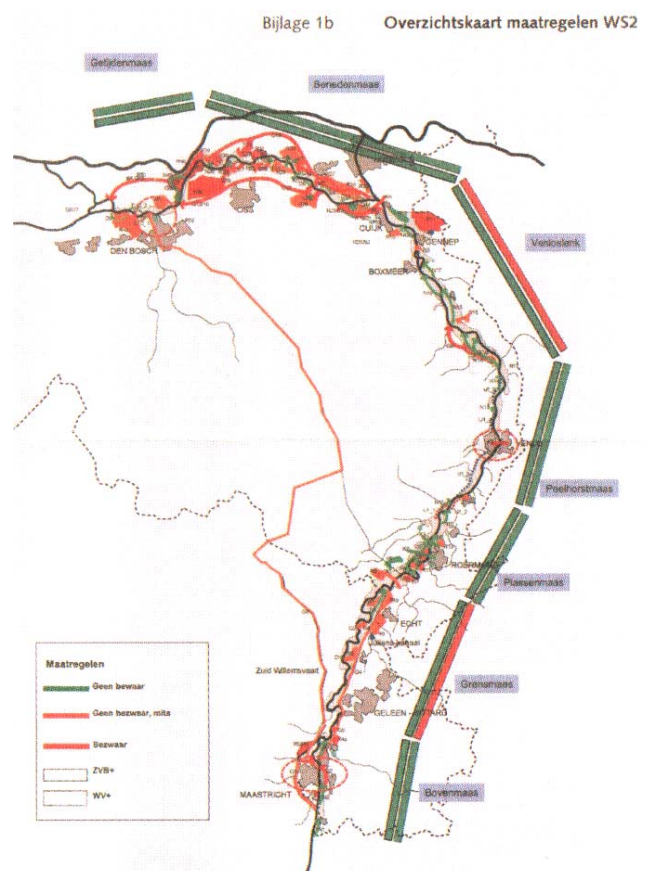
Понять проблемы других

Поставить участников на позицию других, чтобы они лучше понимали их проблемы

Достигнуть сближения в восприятии проблемы

Точки зрения могут сравниваться и обсуждаться для достижения общего понимания проблемы

Пример карты для обсуждения на семинаре реструктурирования пространственной проблемы



Пример использования

Инструменты: семинар реструктурирования + карты
Для определения «расхождений» и «схождений» во мнениях

ЭТАПЫ

Перед семинаром

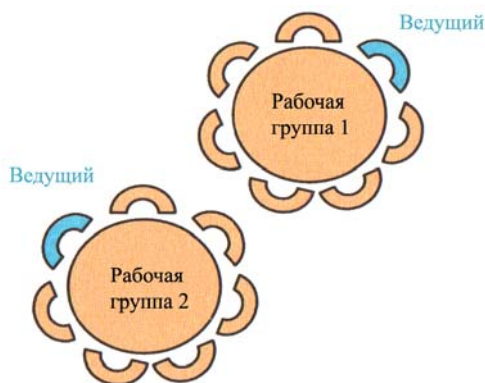
- 1) Приглашение участников
- 2) Установка рамок семинара
- 3) Уточнение правил семинара

Во время семинара

- 4) Использование инструментов
- 5) Организация дискуссии
- 6) Отчет по результатам

После семинара

- 7) Коллективный «разбор полетов»
- 8) Индивидуальный «разбор полетов»



Ловушки и спецприемы

- Создайте атмосферу открытости, в которой участники будут свободно высказывать свои мнения и свои знания
- Записывайте все высказанные идеи и комментарии в виде записей, на карточках или на листах флип чата, которые могут быть развешаны на стенах для использования откликов группы.
- Пригласите внешних экспертов и используйте опытные данные для верификации и оценки мнений, по возможности
- Используйте набор ИК-инструментов для структурирования информации относительно проблемы. Примеры:
 - Сценарии для показа разнообразия результатов различных допущений и граничных условий
 - Симуляционные модели для представления возможных эффектов предложенных мер
 - Карты для демонстрации пространственных вопросов, связанных с проблемой, и для презентации пространственного феномена

Основные затраты в евро

Стоимость дизайна, затраты на ведущего, репортера и на участие (проезд и т.п.)

Критерии оценки

- Уровень «различных» или «схожих» точек зрения
- Степень восприятия «совместных» проблем
- Уровень вовлеченности всех заинтересованных сторон

Более детально

- Другие методы: ролевые игры, конференция за круглым столом

Карты пространственного восприятия



Карты пространственного восприятия показывают, как люди воспринимают конкретные феномены (напр., наводнение, загрязнение реки). Эти карты могут быть получены путем специальной техники интервью.

Специфические функции

Выявить и понять разницу в восприятии людей

Сделать подразумеваемое пространственное знание видимым. Таким образом, последний вариант карт может быть показан всем участникам для сравнения и дискуссий. Это улучшит взаимопонимание.

Собрать местные знания

Улучшает общие знания о водной системе (биофизических и/или социальных компонентах).

Объединить местные знания с большого пространства

Пространственные знания людей относятся к конкретным местам. Сбор таких знаний воедино способствует созданию пространственных карт для больших территорий.

Интегрировать местных заинтересованных лиц в процесс участия

Сбор нескольких индивидуальных представлений в едином пространстве (напр., эскизе карты) усиливает его представительность, объективность и законность. Это помогает улучшить восприятие местными заинтересованными лицами процесса принятия решений.

Заполнить «белые пятна», о которых информация отсутствует

Помогает идентифицировать дополнительных участников, которые знакомы с этими территориями.



Как это делать?

1. Определиться с темой, на которой надо сфокусироваться
2. Выбрать технику

Несколько техник:

Перепись:

Попросить список имен

Идентификация:

Спросить известно/неизвестно

Выступление:

Свободное или полудирективное интервью

Графическая

продукция/реконструкционный набор:

Рисование карты или создание модели с набором сообщений

Оценка:

Спросить об оценке (расстояния, интенсивность, ..)

Квалификация:

Описать существующие особенности

Пример использования

Инструменты: интервью + синтез-карты + семинар

Анализ восприятия участниками влияния водосбросов

ЭТАПЫ	
1	Определение цели и задачи исследования
2	Выбор методов исследования
3	Сбор данных
4	Анализ данных
5	Интерпретация результатов
6	Выводы и рекомендации

Интервью и синтез-карта

- 1) Индивидуальные интервью заинтересованных сторон (восприятие)
- 2) Визуализация восприятия всех на одной карте, которая охватывает всю территорию речного бассейна

Семинар реструктурирования

- 3) Приглашаются все заинтересованные стороны
- 4) Интервьюер представляет и комментирует синтез-карту восприятия всех заинтересованных сторон
- 5) Обмен мнениями среди участников
- 6) Разделение восприятия реальности

«Социологическое исследование восприятия влияния водосбросов было интересным, поскольку открыло различное восприятие людей», - менеджер гидроэлектростанции, 2004 плотины



Ловушки и спецприемы

- Необходима одинаковая кодирующая система для всех карт, чтобы их можно было объединять и сравнивать
- Параметры, которые влияют на человеческое пространственное ощущение, сложны. Лучше всего пригласить профессиональных социологов для выполнения исследований и представления результатов
- Существуют несколько техник: избегайте тех, которые обязывают участников выполнять все самостоятельно. Лучше, если исследователь организует полудирективные интервью, после которых он или она обработают результаты в подходящем формате
- Будьте уверены, что люди говорят об одной и той же реальности. Попросите фактический материал (напр., фото)

Основные затраты в евро

Проведение
исследования,
социолог
Материалы для карт

Критерии оценки

- Примеры представительности
- Доля «белых пятен»
- Новые знания
- Коллективная озабоченность различным восприятием

Более детально

- Другие инструменты: карты
- Методы: семинар реструктурирования
- 3D моделирование
- Kitchin R., Freundschuh S., 2000. Cognitive mapping: Past, Present and Future. London, Rob Kitchin & Scott Freundschuh Eds.

Вебсайт

Фазы



Вебсайты обычно используются для целей одностороннего общения. Они позволяют людям дистанционно и асинхронно взаимодействовать. Для ускорения социального обучения они также поддерживают двустороннее общение между участниками. Участие в создании Вебсайта поддерживает вовлеченность и вовлекает тех, кто не может посещать встречи.

Специфические функции

Идентифицировать законные заинтересованные стороны

- Они могут декларировать свой интерес в участии.
- ИТ «владельцы» вебсайта, вероятно, играют главные роли в процессе (информационная власть).

Управлять совместным информационным капиталом

Продвижение архивирования, хранения, извлечения и демонстрации данных/документов, которыми пользуется сообщество вебсайта.

Сообщать информацию

- широким слоям общественности или делать это во время специальных мероприятий на всех стадиях проекта. Визуальный язык вебкарт улучшает и стимулирует общение.
- отвечает требованиям Орхусской конвенции.

Собрать и сообщить общественности данные, их восприятие и комментарии

В этом случае требуется дополнительная функциональность, чтобы сделать вебсайт интерактивными (дискуссионный форум, управление комментариями, ...)

Собрать людей вместе

Архитектура вебсайта стимулирует сотрудничество, разделение ответственности и управление данными. Она поддерживает прозрачность, взаимопонимание и доверие.

Идеальная функциональность

База данных

С понятным тезаурусом для индексирования и извлечения данных

Характеристики данных

Через базы метаданных (источник, провайдеры, владельцы, качество, покрываемая территория, ...)

Область открытых дискуссий

Электронный форум

Интранет/интернет

Правила доступа к вебсайту, разработанные коллективно

Интерфейсы для различных пользователей

Различные разделы для разных сообществ пользователей

Содержательный словарь терминов

Значения технических и местных терминов

Веб-картирование

Для получения пространственной визуализации

Пример использования

Инструменты: вебсайт + анкета он-лайн + форум общественности.

Обмен мнениями по вопросам водной политики на уровне районов.



Примеры вебсайтов для участия общественности:

на французском языке:

<http://www.touspourl'eau.fr>

на немецком языке:

<http://www.regionwasser.de>

на английском языке:

<http://www.environment-agency.gov.uk>

Ловушки и спецприемы

- Избегайте монолитных вебсайтов. Предлагайте адаптирующиеся интерфейсы и услуги данных/документов в соответствии с типом пользователя (широкая общественность, группы заинтересованных сторон, команда проекта).
- Устраняйте разрыв с реальностью в восприятии заинтересованных сторон: добавьте фотографии местности, местные рассказы, потратьте время на сбор данных на местности, избегайте предоставления слишком большого количества информации.
- Стимулируйте прозрачность: старайтесь сделать каждую минуту встречи более посещаемой. Поддерживайте общение между представителями и избирателями.
- Управляйте вебсайтом сами путем участия: в создании конструкции тезауруса по индексированию и извлечению данных, используя открытый словарь терминов – глоссарий (люди смогут предлагать новые термины или определения), возможности для ввода/вывода

Основные затраты в евро

Вебмастер, менеджер базы данных, время на ответы и комментарии

Критерии оценки

- Возможности для двустороннего общения
- Тезаурус и содержательный глоссарий
- Возможности для конкретного пользователя
- Уровень открытости/прозрачности
- Количество/происхождение подключений

Более детально

- Другие инструменты: карты, анкеты
- Участие общественности через вебсайт; ГИС, см. исследование (университет Манчестера), <http://www.ppgis.man.ac.uk/>

2.5 Сохранение движущей силы

*Участники
приходят и уходят*

Процессы участия общественности аналогичны тем, что происходят в СМИ, и имеют тенденцию к цикличности. Внимание общественности к определенным вопросам растет, усиливается, а затем умирает. Стимулирование тенденции возрастания интереса возможно в определенный период времени, но это всегда будет соответствовать циклам «выражения мнения» (входа в процесс) и «выхода» сторон. Следующая анкета обобщает моменты, отмеченные в 1 и 2 главах, помогая отражению выбранного процесса тому. Чтобы «спонтанное» и краткосрочное вовлечение стало более длительной и стабильной формой участия:



СОХРАНЯЯ ДВИЖУЩУЮ СИЛУ

- помните, что социальное обучение – это человеческое развитие, а не только решение специфических практических проблем. Для усиления мотивации участия требуются как финансовые, так и нефинансовые стимулы;
- задумайтесь, кому вы говорите, а не что;
- адаптируйтесь к местному языку, манерам и привычкам. Начните с понимания местных мотивов, интересов, занятий и желаний, чтобы вникнуть в суть происходящего и усилить жизнеспособность ваших результатов и всех остальных;
- не отводите основную роль при общении исключительно электронным инструментам: вполне очевидно, что процесс участия нельзя осуществлять лишь на базе электронных ресурсов, их можно использовать как дополнение, а не для замещения, и в основном – для межличностного общения;
- помните, что не все процессы участия общественности обязательно приводят к социальному обучению. Нет также и гарантии того, что такое участие окажется успешным, или что произойдет социальное обучение. Однако, хорошо организованный процесс участия общественности, безусловно, поможет развитию социального обучения;

- будьте открыты к «ожидаемым сюрпризам». Постарайтесь преобразовать угрозы процессу в новые возможности для взаимодействия, интегрируя потенциальные конфликты в процесс участия;
- постарайтесь развить свой собственный уровень познания о начавшемся участии, задавая себе, к примеру, вопросы о том, что вы знаете, а чего не знаете о различиях сторон; типах вопросов, которые предстоит решать; проблемах, которые могут возникнуть из-за того, что о них говорят, или по причине их замалчивания; изменяйте познания со временем;
- опасайтесь искажения процесса. Некоторые из процессов участия общественности при неравноправии взаимоотношений могут усугубить существующее положение и создать еще большие барьеры для социального обучения и инноваций;
- не спешите к завершению — оставьте время для осмысления.

2.6 Управление информацией

Управление информацией в процессе участия имеет два важных аспекта: определение роли экспертных знаний в процессе и необходимость гарантии транспарентности хранения информации.

2.6.1 Роль экспертных знаний

Основные вопросы, которые должны быть заданы:

- Какие послания надо отбирать?
- Какого рода информация требуется?
- Кому?
- Зачем?
- Почему?

Процессы участия общественности, направленные на социальное обучение, требуют наличия группы ведущих, умеющих работать с людьми, которые в состоянии получать, отбирать и представлять сторонам новейшую информацию по обсуждаемой тематике. Предоставление слишком большого количества технических данных, которые не каждый может понять, может приводить к обратным результатам. Важно, чтобы весь объем информации был переведен на нужный язык, что усилит процесс взаимного обучения.

Экспертный язык и инструменты способны, к сожалению, скорее оттолкнуть людей, чем привлечь их. Большинство экспертных инструментов предназначено для обработки в профессиональных целях больших массивов данных. А научный язык не всегда адаптирован для сообщений о действиях, т. е. того, что интересует общественность или основных участников. Людей больше заинтересует, какие конкретно меры надо предпринимать, чем какова истинная научная или техническая подоплека проблемы.

Процедура общения требует разного уровня сложности и глубины адаптации для основных участников и общественности, участвующей в процессе. Например, в музее дети и взрослые должны получить информацию разного уровня сложности. А сценарий будущих результатов проекта можно представить в виде рисунков и письменно, с множеством технических деталей. Главное, чтобы все ощущали, что у них достаточно

Иногда лучше иметь небольшое количество информации

Сложность предоставляемой информации зависит от типа участников

информации, чтобы внести свой вклад в процесс, и что она помогает им в выработке позиции или ее изменении.

Существует также риск, что эксперты представляют только собственное определение проблемы. Это может произойти, когда обсуждение проходит большей частью среди экспертов, а публичные дискуссии ограничены. Поиск баланса между фактами и ценностями, идеалами и реальностью сложен, но необходим. Информация для людей должна быть конкретной. Ведущий поможет экспертам представить информацию с необходимым уровнем детализации.

Более того, ведущие процесса участия могут использовать мультимедийные средства и образцы художественного творчества, чтобы вызвать эмоциональный отклик у участников. Это поможет компенсировать чрезмерную сфокусированность на экологических, технических и политических проблемах.

*Информация
имеет и
эмоциональную
сторону*

И, наконец, информация для социального обучения не должна концентрироваться лишь на экологических проблемах, а содержать социальные, моральные и культурные моменты. Схематическое отображение ожиданий, интересов, ценностей и политических пристрастий помогает обеспечить прозрачность всему процессу.

2.6.2 Представление доклада

Результатом процесса участия является большое количество данных, которые необходимо тщательно обработать и сообщить. Сделать это можно по-разному:

Сбор и хранение информации:

Существуют различные способы отбора информации, которая может понадобиться для анализа и получения результатов процесса:

- аудио и видеозаписи бесед;
- заметки во время встреч;
- отчеты и графические материалы, сделанные участниками;
- официальные решения и соглашения, принятые в процессе участия.

*Двое
ведущих
лучше
одного*

Для облегчения подготовки результатов желательно осуществлять взаимодействие основных участников, имея не менее двух ведущих: например, один проводит мероприятие, а другой ведет записи. Таким образом, результаты перепроверяются и не зависят от работы единственного специалиста. Еще одной стандартной процедурой является передача результатов процесса участия самим участникам с вопросом о том, согласны ли они с интерпретацией и представленными материалами. Это усилит и обоснованность результатов.

Достоверность и обоснованность:

Очень важна проверка достоверности и обоснованности полученных результатов и самих процедур процесса участия. Достоверность подразумевает, что инструменты, использованные для сбора и анализа точек зрения участников, помогают их реальному отображению и, таким образом, дают представление о том, что происходит в процессе. Обоснованность подразумевает, что результаты представительны для участников с учетом различных перспектив. Для процессов участия общественности, где дискуссии не записывали на диктофон для последующего анализа, доказать достоверность затруднительно, хотя это может быть (частично) компенсировано записями согласованного со всеми сторонами доклада.

*Использование
диктофона для
записи и
хранения
информации*

Основное правило – к окончательным результатам должен быть обеспечен доступ общественности.

2.7 Охват

Процессы социального обучения привлекают различные группы людей. Во-первых, есть те, кто активно участвует в процессе – «группа основных участников». Они – мотор процесса социального обучения, хотя зачастую находятся вне зоны контроля. Участники, представляющие группы или организации, либо властные структуры, принимающие решения, обычно там и находятся. Более того, те, кто принимают решения в этих группах и организациях, не действуют в пустом пространстве. Им требуется поддержка других членов группы или публичное мнение, под влияние которого они подпадают.

Чтобы предотвратить потери при обучении и обеспечить внедрение решений, костяк группы должен «достичь» различных аудиторий. Можно идентифицировать два типа:

- «Властные аудитории», от которых требуется одобрение или сотрудничество: политики высокого ранга, представители властей, агентств по внедрению;
- «Влиятельные аудитории» – те, кто могут повлиять на общественное мнение: общественность и СМИ.

Властные аудитории: отношение представитель–избиратель

Отношение представитель–избиратель могут быть темой процесса социального обучения. Выступающий, направленный в качестве представителя в процесс участия, должен иметь полную поддержку всех членов группы, которых он/она представляет. Для преодоления внутренних разногласий требуется посредничество, прояснение позиций и выбор представителя.

Основная дилемма – подбор состава группы основных участников: небольшая группа повышает управляемость, большая может облегчить внедрение соглашений между сторонами. Для различных стадий процесса нужен разный уровень участия (информирование, консультирование, активное вовлечение), и нет необходимости, чтобы все основные участники участвовали в равной мере все время.

Экстенсивный процесс участия, например, требующий переговоров, имеет сложный состав избирателей, представителей, аудиторий, зрителей и обозревателей. Они могут присутствовать или отсутствовать, быть зависимыми или нет, вовлеченными или не вовлеченными, дающими или получающими комментарии. Тем не менее, они влияют на выбор тактики и стиля переговоров, так как переговорщикам нужна положительная реакция своих аудиторий, а аудитории требуют ответственности от своих представителей.

Многосторонние заседания осложняет дилемма представителей. Они обязаны развивать межличностные связи с другими представителями для совместной работы, и в то же время иметь дело с группой своих избирателей. Налаживание отношений с различными партнерами – сложная задача.

Чтобы быть успешными, представителям требуется мандат, который позволяет:

Соглашения за столом переговоров недостаточно

Многие другие группы также важны

Представители основных участников должны вести переговоры на два фронта

- уйти от того, чтобы выступать от имени избирателей и дать возможность автономии при предоставлении информации;
- уйти от позиции априори защитника позиции избирателей, для того, чтобы иметь возможность разрабатывать и обсуждать новые возможности;
- находить компромисс, что особенно затруднительно, если интересы избирателей разделены.

В конце концов, стороны изобретают возможности, которые бы удовлетворяли их собственным интересам и интересам других. Посторонние и эксперты могут предложить решения, которые также защитят представителей от возможного резонанса со стороны их избирателей. Принципиальные соглашения, разработанные позже, помогут сохранить движущую силу и достичь завершения.

Продвижение внедрения

*Предназначенные
для этого
структуры могут
продвинуть
внедрение
решений*

Во время дискуссий никогда нельзя забывать о внедрении. Допуская убеждение избирателей, необходимо также обеспечить поддержку людей, которые будут внедрять план/соглашение. Люди, которые выступают от имени организации, часто не имеют технического опыта, чтобы действовать.

Предназначенные для этого организации (комиссии по речному бассейну, управляющие группы и комитеты, новые или существующие уполномоченные группы) могут быть полезны для надзора за внедрением соглашений. Основные участники могут согласиться на большую степень саморегулирования и создать долговременные структуры для поддержки своих коллективных решений.

Принятые организационные структуры должны сделать соглашения работоспособными, что может потребовать лоббирования, лицензирования, заключения контрактов, элементов управления и повторных переговоров для модификации планов внедрения. Внутри организационной структуры необходимо создание системы взаимодействия основных участников. Путем периодического осмысления и обмена информацией они могут усиливать социальное обучение в системе речного бассейна и увеличивать познания основных участников в этой сфере.

Достигая «представителей общественности»

Общее обучение совместному управлению обязательно привлечет «представителей общественности», и потребует их отклика в формате, адаптированном к фазе и прогрессу проекта. Главное при этом – повышение обеспокоенности проблемой и процессом. Постепенно, основное внимание смещается от информирования общественности по поводу предмета озабоченности к деятельности, мотивирующей общество выявлять и внедрять решения. Цикл завершается получением информации по переоценке ситуации и корректировке недостатков.

Международная комиссия по защите Рейна

Международная комиссия по защите Рейна (МКЗР) показывает пример того, как специализированные организации могут поддержать внедрение соглашений. МКЗР состоит из представителей различных стран-членов комиссии. Страны-члены обязаны сообщать комиссии о внедрении соглашений по Рейну. Комиссия функционирует как платформа для дискуссий по любой проблеме, относящейся к Рейну, включая те, которые относятся в последние годы к внедрению Водной Рамочной Директивы. МКЗР имеет возможности привлечь СМИ и внимание представителей общественности с помощью различных акций и инструментов информирования. Подробнее – на вебсайте www.iksr.org.

Методы и механизмы связи и информирования могут изменяться в зависимости от аудитории, содержания послания и бюджета (двусторонние переговоры, объявления, встречи общественности, сводки, периодические издания, новости, статьи, фестивали, CD-ROM, интернет, электронная почта, радио- и телерепортажи, и т.д.) Внизу даны несколько примеров продуктов/действий:

Есть много возможностей привлечь внимание «представителей общественности»

Инициирование озабоченности

- Карты
- управления речным бассейном.
- 2-3 страницы общей информации о проблеме и проекте.
- Папка с материалами (карты, основная информация, контакты, новости).
- Статьи для местной прессы, радио, ТВ.
- Презентации в сообществах и на встречах с правительством.
- Дискуссии.

Планирование и принятие решений

- Статьи в местной прессе по предмету озабоченности.
- Материалы для целенаправленного охвата специфических аудиторий – сводки и послания.
- Демонстрация слайдов по проекту (географический охват, документы), подготовленные основным участникам для использования в избирательных округах.
- Информационные письма и электронные рассылки для распространения в сообществах.
- Выставки в библиотеках, школах, на ярмарках и т. д.

Действия и их внедрение

- Руководство демонстрационным проектом.
- Инициирование (добровольное) мониторинга.
- Продолжение публикаций в СМИ о деятельности, прогрессе внедрения, программе, исследованиях, осмыслении и обучении.
- Организация событий для демонстрации успехов и повышения мотивации у избирателей для приложения дополнительных усилий.

Привлекая СМИ

СМИ зачастую – ключевой участник, которого требуется привлечь к процессу участия. Но вопрос – стоит ли их привлекать, и как именно, нужно совместно решать вначале основным участникам.

Привлечение СМИ может усилить позицию процесса в глазах широкой публики. СМИ могут быть также ценным участником, имеющим возможности и желающим внести важные размышления и информацию о проблемах региона. Обычно лучше привлечь их к сотрудничеству, чем отказываться от него, так как активное вовлечение может усилить результат и расширить сферу деятельности проекта в случае позитивных публикаций. Факты, представляемые для СМИ, могут быть сбалансированы и взвешены, а не искажены и неправильно истолкованы. Последнее могло бы нанести вред проекту, и разочаровать его основных участников.

Усиление позиции участия с привлечением СМИ

**Присутствие СМИ
должно быть
одобрено всеми
участниками**

Очень часто приглашенные журналисты приходят для своих целей - чтобы сделать заметки и не участвовать в дискуссиях. Другие участники могут почувствовать себя некомфортно, если журналист из местной газеты будет записывать все, что ими сказано. Это может удержать некоторых от высказывания своей точки зрения, и приведет к утрате важной части информации.

Конфликты должны быть разрешены до привлечения СМИ.

Проект по защите окружающей среды в Нижней Саксонии был примером попытки комбинации целей охраны окружающей среды с решением сельскохозяйственных проблем, который завершился выигрышем в обоих секторах. В начале процесса было заметно массовое недоверие. Фермеры неохотно общались со СМИ, так как опасались, что журналисты не смогут объективно представить их идеи и интересы. В таких случаях необходимо, чтобы вначале было установлено доверие. СМИ можно привлекать, когда будут приняты первые совместные решения.

Чтобы это предотвратить, роль СМИ должна быть объяснена в самом начале, как самим представителям СМИ, так и участникам. Привлечение СМИ должно быть одобрено и другими основными участниками. Если люди пока не полностью доверяют процессу участия, и все еще сомневаются в своей роли, лучше всего воздержаться от приглашения СМИ хотя бы на время.

Хорошие отношения со СМИ могут быть полезны. Хотя сложно следовать разным языкам, критериям, срокам и корпоративным интересам, с учетом которых обычно действуют СМИ. Они, как правило, стараются упростить сложные процессы и сфокусироваться на специфических событиях. Больше внимания уделяется конфликтам или событиям, которыми процессы участия не являются, если только их цели и результаты не будут ясно сформулированы. Ведущие могут организовать брифинги для СМИ, чтобы помочь журналистам передать информацию избирателям и предотвратить ошибки.

Для кампании информирования общественности необходимо предпринять следующие 4 шага на каждой из стадий:

- идентифицировать целевые аудитории и степень охвата;
- подготовить текст, который посвящает в суть. Он должен учесть ценности аудитории (например, удобства, качество, экономию, возможности, защиту);
- оформить текст в наиболее приемлемом для конкретной аудитории формате: доступном, понятном и дружелюбном;
- доставить текст: в руки адресатам, по почте, в электронной рассылке, по телефону, вложить в раздаточные материалы, в папки для прессы, раздать в публичных местах, и т.д.

**Охват - это
больше, чем
информационная
кампания**

Однако запомните, что охват — это больше, чем просто информационная кампания. Чтобы аудитория заинтересовалась, у нее должна быть возможность реагировать, вносить свой вклад и оказывать влияние.

КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

Глава

3

Эта глава поможет в определении достижений стратегии участия. В ней представлен перечень вопросов для оценки процесса участия.

3.1 Мониторинг и оценка

Ключевые вопросы этой главы:

- Почему мне нужна оценка аспектов участия?
- Как я могу организовать оценку аспектов участия? и
- Какие инструменты и методы доступны?

3.1.1 Введение

В этой главе обсуждаются три аспекта мониторинга и оценки:

- мониторинг и оценка содержания процесса участия и социального обучения (что рассматривается и обсуждается);
- мониторинг и оценка отношений в процессе участия и социальном обучении (кто действующие лица, и как они взаимодействуют);
- мониторинг и оценка процедур в процессе участия и социальном обучении (как все организовано).

Эта глава посвящена оценке процесса участия и вкладу участия в проект. Она не связана с оценкой других аспектов проекта.

Мониторинг и оценка процесса участия имеют значение в любой фазе проекта. Поэтому мониторинг и оценка процесса участия производятся постоянно в течение всего проекта.

Мониторинг и оценка процесса участия могут быть, хотя и не обязательно, организованы как самостоятельный процесс участия. Это зависит от процедур, выбранных для мониторинга и оценки зависимых аспектов.

3.1.2 Зачем проводить мониторинг и оценку процесса участия?

Выполнение оценки процесса участия поможет закрепить достоинства проекта в памяти всех, кто участвовал в его реализации. Это подготовит почву для более качественного взаимодействия в будущем. И, кроме того, поможет управляющим расширить их познания о процессах участия общественности, и улучшит эффективность участия в новых проектах.

Оценка процесса участия отвечает на следующие вопросы:

- Как отразилось участие на результатах, выводах и итогах проекта?
- Каков был вклад участия в улучшение взаимоотношений между сторонами?
- Каков был вклад участия в улучшение процедур проекта?

*Оценка:
рассматривается
содержание,
отношения и
процедуры*

*Оценка – это
продолжающаяся
деятельность*

*Оценка может быть
самостоятельным
процессом участия*

- Насколько велик вклад по сравнению с первоначальными целями?
- Должна ли быть адаптирована практика участия, и если да, то как?

Причины для оценки

Уроки, полученные на Фламандском примере:

Задачей проекта было управление притоком в бассейне Scheldt. Важность опыта и его использование для других подобных инициатив обсуждались с привлеченными госслужащими. В результате оценки возникли такие рекомендации, как:

- до начала процесса участия должны быть сделаны реалистичные суждения относительно того, что подразумевается под человеческими и финансовыми ресурсами;
- администрация должна ясно обозначить границы участия для основных участников;
- ожидания инициаторов и внешних участников должны быть созвучны, учитывая роль и вклад каждой стороны в процесс;
- госслужащие процесса участия с множеством конфликтующих сторон нуждаются в профессиональной подготовке.

Другими словами, оценка затрагивает содержание, отношения и процедуры.

Почему важна информация о содержании:

- чтобы понять цели определенного проекта;
- чтобы оценить осуществимость обязательств;
- чтобы улучшить сотрудничество;
- для интерпретации окончательных итогов;
- чтобы сделать результаты подотчетными

Различные способы оценки

Ни в одном из рассматриваемых примеров реальная оценка основными участниками не проводилась.

В **Британском примере** Агентство окружающей среды поручило проведение оценки частной компании.

В **Нидерландском примере** эту оценку осуществляло само Rijkswaterstaat Limburg (Агентство по водным ресурсам).

В **Венгерском примере** оценка проводилась Венгерским диалогом после каждой консультационной встречи. Организаторы выясняли мнения и предложения основных участников в форме интервью. Эта практика сохранялась на протяжении всего срока действия Диалога.

Для чего важна информация об отношениях?

- для подтверждения того, что социальное обучение – это добавочная ценность УРБ (управления речным бассейном);
- для оценки инвестирования ресурсов;
- для продвижения и рекламы добавочной ценности процесса;
- чтобы лучше узнать, как обеспечить поддержку финансовых инвестиций;
- чтобы познакомиться с аналогичными программами и сообществами;
- чтобы оценить возможности сообществ;

- чтобы поддержать персональные обязательства основных участников и широкой общественности;
- для воспроизведения: описание работы может оказаться очень важным для аналогичных проектов или инициатив;
- для подтверждения сложности работы: мониторинг достижений и празднование даже небольших успехов – это способ социального утверждения и стимулирования участия сторон;
- чтобы сделать очевидным УРБ и имидж сотрудничества.



РАННЕЕ ИЗУЧЕНИЕ ТРЕПЯТСТВИЙ ДЛЯ УЧАСТИЯ

Почему важна информация о процедурах:

- чтобы понять национальную и локальную политики, законы и регламентирование;
- чтобы понять историю, культуру и опыт прошлых дел;
- чтобы ознакомиться с системами фондов и поддержки.

3.1.3 Стадии организации и проведения мониторинга и оценки

В организации и проведении мониторинга и оценки процесса участия различают следующие стадии:

1. Установка цели и степени охвата мониторингом и оценкой

- Почему необходимы мониторинг и оценка?
- Когда это необходимо?
- Что более приемлемо – совместная или раздельная оценка? (подробности ниже)
- Кто должен и хотел бы участвовать?
- Каковы основные причины организации и внедрения мониторинга и оценки для различных участников?
- Насколько всеобъемлющей должна быть система мониторинга и оценки?

2. Планирование

- Кто оценивает (основные участники, исследователи или внешние оценщики)?

- Сбор и организация информации: каким образом необходимая информация будет установлена, собрана и организована?
- Каковы результаты критического осмысления процесса и других событий?
- Как собранная информация будет интерпретирована и использована?
- Каково качество общения и подготовки результатов?
- Как и с кем надо общаться?
- Каковы необходимые условия и возможности?
- Что необходимо для гарантии работоспособности системы мониторинга и оценки?

3. Идентификация характеристик вопросов, необходимой информации и индикаторов

- Что требуется узнать для проведения мониторинга и оценки проекта (см. с.л. главу)? Придите к соглашению относительно этого.
- Согласуйте методы, ответственность и временные рамки для сбора информации.
- Проясните роль основных участников и ожидания от процесса участия

4. Внедрение

- Руководите собраниями
- Руководите оценкой
- Собирайте информацию (см. разд. 3.1.5)

5. Анализ

- Анализируйте информацию
- Добивайтесь согласия по результатам

6. Подготовка плана действий

- Согласуйте, какие средства будут использованы
- Согласуйте, кто может их использовать
- Проясните, будет ли поддержан процесс мониторинга и оценки, и каким образом

Уроки Французского примера: найдите время для анализа!

В Дордонье оказалось особенно важным, что ученые нашли время, чтобы установить доверие к новой технической диагностике и получить ее одобрение благодаря местным знаниям. В этом случае анализ уже включал оценку участия.

Общей ошибкой является мнение, что все основные участники будут заинтересованы. Неприятным сюрпризом станет то, что они не появятся на собраниях! Нередко могут быть навязаны неподходящие индикаторы и методы. К тому же может оставаться неясным, как и кем будет использована информация. Расхождения с ожиданиями по этим причинам могут приводить к разочарованиям и недостаточному вовлечению в процесс. В итоге собранная информация нередко оказывается реально не нужной.

Раздельный мониторинг и оценка процесса участия

Раздельную оценку может осуществлять нанятый консультант, исследователь или представитель инициатора проекта. Оценщик определяет индикаторы и критерии самостоятельно, основываясь на

Общие ошибки в планировании оценки

Оценщик может быть со стороны

проектном или оценочном плане. Для сбора данных для этих индикаторов он может проконсультироваться с основными участниками.

Преимущества такого подхода:

- он достаточно быстро осуществим и дешев;
- он желателен в ситуациях, когда существует высокий риск того, что кто-то из основных участников будет доминировать при оценке и злоупотребит результатами в свою пользу.

Недостатком является то, что не будет разработан метод оценки, пользующийся широкой поддержкой. К тому же, иницилирующая организация может оказаться пристрастной. Тем не менее, процесс обучения основных участников сократится, и полная реализация результатов станет для будущих проектов менее надежной.

Совместный мониторинг и оценка процесса участия

*Оценщики –
основные
участники*

Совместная оценка подразумевает активное вовлечение основных участников в процесс оценки. Группы участников встречаются для общения и обсуждения с целью достижения согласия по вопросу средств для оценки, решают проблемы и составляют планы по улучшению выполнения. Взгляды всех участников известны и всеми признаны. Сам процесс является опытом обучения для участников. Особое значение такого обучения – в том, что оно помогает участникам улучшить программу внедрения, а также оценить, были ли достигнуты цели. Оценочные вопросы так же, как сбор данных и методы анализа, определяются самими участниками, а не посторонними оценщиками.

Совместная оценка должна быть в большей степени гибкой, чем предпрешенной. Когда к оценке привлекаются посторонние, их роль должна быть скорее посреднической, чем оценочной.

В дополнение к основным целям можно определить некоторые специфические особенности совместной оценки. Эти особенности часто рассматривают и как цели:

- основной акцент сделан скорее на обучении, чем на ответственности, как при обычной оценке;
- они изучают значимые вопросы, привлекая ключевые фигуры к процессу оценки;
- они развивают знания основных участников о программе и о точке зрения других участников;
- они улучшают оценочные навыки;
- они мобилизуют основных участников и усиливают работу в команде, создавая солидарную ответственность за соблюдение оценочных рекомендаций;
- роль основных участников заключается в адаптации методологии, сборе данных, частичных выводах и их связи с действиями, а не только с предоставленной информацией;
- успех измеряется с помощью внутренних индикаторов, оценивающих качество выводов, в то время как те, что предлагаются извне, используют, большей частью, количественные показатели.

*Выбор между
совместной и
раздельной оценкой*

Недостатками совместной оценки могут быть:

- восприятие ее, как менее объективной, из-за привлечения основных участников;
- высокие затраты времени и ресурсам;
- возможность оказания давления или внесения искажений под влиянием интересов некоторых участников.

Критерии выбора между совместной и раздельной оценкой обобщены в следующей таблице.

Знак ☺ в таблице показывает тип оценки, которая наиболее приемлема для проблем, отмеченных в средней колонке. В левой колонке разграничены содержание, отношения и процедуры в соответствии с главой 3.1.1.

	Проблемы	Совместная оценка	Раздельная оценка
Содержание	фокус на обучении основных участников	☺	
	фокус на ответственности		☺
	возможность для дополнительной оценки вне проектного плана	☺	
Отношения	важность способностей к решению проблем	☺	
	важность для будущих проектов обучения участниками	☺	
	наличие риска искажения доминирующими участниками		☺
	внешние эксперты как оценщики		☺
	внешние эксперты как посредники	☺	
Процедуры	основные участники осуществляют мониторинг	☺	☺
	основные участники определяют охват и цели	☺	
	деньги и время ограничены		☺

3.1.4 Как проводить мониторинг и оценку процесса участия

Статьи, которые требуют мониторинга и оценки, должны быть отражены в проектном или оценочном плане. При совместной оценке это обязательно для вновь оцениваемых статей, что поможет предотвратить нежелательные результаты в проекте от статей, которые были предложены участниками на стадии оценки.

Когда статьи, требующие оценки, согласованы, для каждой необходимо выбрать индикаторы - легко измеряемые критерии, отражающие информацию об изменениях в специфических условиях. Хороший индикатор:

- измерим;
- точен: одинаково описывается разными людьми;
- чувствителен: изменяется пропорционально изменению условий;
- легок в применении.

В процессах участия, проходящих на разных уровнях, важно найти баланс между местными факторами и применяемыми более широко. Выбранные для процесса оценки индикаторы должны охватывать как осязаемые, так и

Опишите в оценочном плане, где необходимы мониторинг и оценка

Характеристики индикаторов

КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

неощутимые изменения, особенно в проектах, где наибольшая ценность – личное и социальное развитие.

Поскольку оценщики редко заранее изучают основные вопросы, желательно не выбирать индикаторы предварительно.

Индикаторы часто специфичны и временны, что означает необходимость их постоянной переоценки.

Цели проекта должны стать критериями оценки

В **Итальянском** примере, целью процесса участия было:

- обеспечение поддержки решениям в соответствии с Планом водной инфраструктуры;
- уменьшение числа конфликтов, и достижение соглашения между основными и остальными участниками;
- Обучение основных участников тематике речных проблем, необходимости законодательных изменений, инновационным технологиям, и т. д.

Это были цели процесса участия, но они же являлись и критериями оценки. Завершением процесса стала публикация Плана водной инфраструктуры, была также отмечена успешная реализация всех трех пунктов.

В основе следующей таблицы – Британский пример **HarmoniCOP**. Критерий, по которому оценивался процесс, был выбран в начале процесса оценки. Это позволило подобрать оптимальные индикаторы, т.е. те, которые лучше удовлетворяли требованиям. Поэтому оценка процесса оказалась более позитивной, чем он был на самом деле. В таблице обобщены критерии и индикаторы, которые использовались для оценки. Этот пример показывает, как определять критерии или факторы успеха, делая их соизмеримыми с помощью индикаторов.

Критерии/факторы успеха	Индикатор
поиск и привлечение всех основных секторов, областей интересов и географических зон	типы и количество основных участников, которые достижимы
	типы и количество основных участников, которых можно привлечь
эффективность общения в процессе, и роль основных участников в нем	количество основных участников, к которым попала информация о процессе, и роль этих участников
	количество основных участников понимающих процесс, и их роль
тестирование методов участия	количество основных участников, к которым попала информация о процессе, и роль этих участников
	количество основных участников понимающих процесс, и их роль
	отклик на обучение и предложения по усовершенствованию
улучшение возможностей участников в принятии совместных решений	количество основных участников считающих процесс стоящим
	количество основных участников, думающих, что их вклад принесет результаты
	количество основных участников желающих быть привлеченными на соответствующих этапах
рост желания участников участвовать в акциях по управлению речным бассейном	количество основных участников готовых к действиям
усиление взаимопонимания во взглядах и позициях основных участников	уровень понимания мнений других
	способ, которым основные участники сообщают о конфликтах

3.1.5 Методологии, инструменты и методы оценки процесса участия

Для мониторинга и оценки аспектов участия в проекте может использоваться целый набор инструментов и методов. Многие из них могут быть также применены на других этапах участия в соответствии со специфическими потребностями оценки. В обобщенном виде инструменты и методы можно найти в Главе 1 «Как начать». Некоторые из инструментов и методов представлены более детально в форме индекс-карт в Главе 2 «Как управлять».

Формы ожиданий и обратной связи помогут мониторингу и оценке на ранней стадии процесса. Оценивая ожидания участников до начала семинара и восприятие семинара после его окончания, они помогают лучше понять не озвученные мнения участников.

Обычной практикой является выдача всем участникам *оценочной ведомости* до окончания процесса, чтобы обеспечить участникам возможность оценить процесс. Такие анкеты содержат вопросы о сильных и слабых сторонах процесса, предложения по продвижению, и, несомненно, идеи или приглашения принять участие до окончания процесса.

Важно, чтобы участники были также вовлечены в окончание процесса, например, комментируя обоснованность или значимость результатов, того, как они могут быть усилены или доработаны в будущем. Отклики основных участников могут быть также получены через *вебсайты* и по телефону или в личном *углубленном интервью*. Но чтобы избежать разочарований или конфликтов, не стоит требовать от участников больше информации, чем можно реально найти в соответствующих источниках. Бесполезно создавать вебсайт, не имея гарантии, что имеющийся штат сотрудников будет в состоянии обобщить и классифицировать все комментарии и отклики, которые могут появиться. Обычный результат стадии завершения – признание недостаточности имеющихся ресурсов для гарантии необходимого уровня представительства, компетентности и справедливости для всех значимых участников. Таким образом, для улучшения процесса участия необходимо развернуть больше ресурсов.

Независимо от того, что было сказано во время семинара, участникам необходимо обеспечить возможность выразить свое мнение и вне семинара.

Дополнительное чтение:

www.Harmonicop.info/files/download/PoolOfQuestions.pdf

Многие инструменты оценки используются на разных стадиях

Оценка на ранней стадии

Покажите, как использованы результаты

3.2 Оценочная ведомость

Один из первых вопросов, на который надо получить ответ при оценке – произошло ли социальное обучение, и как оно себя проявило. Когда социальное обучение имело место, показывают следующие индикаторы:

- увеличились познания участников относительно причин и эффектов проблемы;
- отношение участников к высказыванию разных точек зрения стало более терпимым;
- усилились навыки участников в признании перспектив других сторон;
- имели место совместные вмешательства.

КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

На следующей странице представлен список элементов, которые используют для оценки отдельных компонентов социального обучения или для углубленной общей оценки.

Какая деятельность произошла в сфере отношений?	✓	Какая деятельность по решению проблем имела место?	✓
Привлечение внимания и озабоченности основных участников		Обмен перспективами	
Мобилизация действующих лиц: заинтересованность в сотрудничестве		Описание общих проблем и идентификация ресурсов	
Определение статуса участников и организаторов		Генерирование информации и обмен ею	
Изучение разнообразия		Изучение альтернатив	
Соединение интересов		Выбор стратегии вмешательства	
Обсуждение ролей и идентичности		Планирование конкретных шагов	
Гарантирование обязательств участников и представляемых ими организаций		Внедрение	
Распределение усилий и соглашений		Оценочные результаты	

Дальнейший список вопросов может дополнительно помочь в оценке социального обучения. Различие сделано между элементами, связанными с процессом, и элементами, имеющими отношение к продукту или результату процесса. Вопросы не позволяют получить однозначных ответов. Однако, чем больше вопросов получают положительные ответы - тем более успешным был данный процесс.

Процесс

Оценка процесса должна начинаться с определения того, насколько были соблюдены основные правила (разд. 2.2.1). Быстрый оценочный протокол можно создавать после каждой сессии семинара. Обобщение этих протоколов позволит получить общий взгляд на развитие процесса в целом.

- Все ли подходящие группы участников были привлечены в начальной стадии процесса? (разд. 1.5)
- Каковы были причины отказа для включения отдельных групп?
- Привлечены ли, в соответствии со статьей 14 РВД (Рамочной Водной Директивы), «все заинтересованные стороны»?
- Каким был опыт учета времени участия? Привлекались ли участники в процесс слишком рано или слишком поздно?
- Были ли определены соответствующие роли каждой из вовлеченных сторон?
- Достаточно ли информации о ресурсах, возможностях и интересах различных групп участников?

- В какой мере различные группы выполняли обязательства в процессе? Какие существуют резервы? Есть ли ограничения доступности ресурсов? (разд. 1.7)
- Как можно охарактеризовать различные мнения и интересы? Могут ли они помешать процессу?

Что известно об участниках, вовлеченных в процесс?

- Все ли выявленные основные участники четко определены, организованы, однородны по составу и имеют своих представителей в процессе?
- Знают ли основные участники о статусе друг друга, и признают ли его?
- Существуют ли разногласия по поводу чьего-либо статуса? Если да, требуется ли посредничество третьей стороны и доступно ли оно?
- Существуют ли важные участники, которые остались в стороне, но которые могут получить пользу от результатов?
- Созданы ли процедуры поддержки представления новых партнеров?
- Разработаны ли процедуры выхода для основных участников?
- Каким образом представители главных участников получали мандаты, какую автономно и авторитет они реально имеют?
- Возникали ли проблемы общения или конфликты между представителями и их избирателями, если да - как они решались?



Сфера действия

- В какой мере процесс помог определению проблемы? Существует ли ясность между всеми сторонами по поводу того, что будет обсуждаться, и достигнуто ли соглашение?
- Принимаются ли в должной мере во внимание требования РВД (Рамочной Водной Директивы)?

Существует ли соглашение относительно определения проблемы?

- Все ли стороны приглашены представить свою точку зрения на проблему?
- Появляются ли проблемы, вопросы или аспекты, которые систематически игнорируются или отвергаются?
- Ясно ли понимают приоритеты проблем в проекте основные участники?
- Достаточно ли имеющегося соглашения между сторонами относительно определения основных направлений, и считают ли они, что представлены все их интересы?
- Признают ли стороны взаимную зависимость действий и желаемых результатов?

Выполняет ли организатор/ведущий свои задачи как лидер?

Ясно ли определяет организатор роль и стратегические цели программы?

- Каковы основы деятельности организатора/ведущего: формальный авторитет, репутация, доверие, профессионализм, опыт, личное влияние?
- Имеются ли у ведущего необходимые навыки, к примеру, для идентификации основных участников; обладает ли он/она организационными способностями, чувством времени, знанием контекста, способностью разработать правильный контекст?
- Может ли ведущий выявить и сформулировать взаимозависимость основных участников, и управлять ею?
- В состоянии ли ведущий оставаться беспристрастным?

«Владеют» ли основные участники процессом, и ощущают ли они свои обязательства по отношению к нему?

- Осознают ли основные участники, что сотрудничество – лучший способ развития их интересов?
- Все ли стороны считают, что можно реально достичь справедливого соглашения?
- Достаточно ли равноправны основные участники, или необходима большая сбалансированность?
- Существует ли ясность по поводу программы и ключевых решений, которые необходимо достичь?
- Осознают ли представители партнеров свои роли и полномочия?
- Существует ли наблюдение за посещаемостью собраний?
- Работает ли группа с энтузиазмом, энергией и решимостью достичь успеха?
- Ощутима ли принадлежность идей различным участникам и организациям?

Позволяет ли стратегия участия принимать участие широкой публике?

- Осуществляется ли группой основных участников мониторинг степени вовлеченности общественности и добровольцев в процесс участия?
- Существует ли стратегия привлечения общественности?

- Разработана ли стратегия УРБ для привлечения сообщества или граждан?
- Стало ли УРБ более значимым в глазах общественности благодаря проекту?
- Произошло ли развитие навыков у широкой общественности в сфере пропаганды, использования информации, лидерства и решения проблем?
- Ощущает ли общественность усиление своего влияния на процесс принятия решений в УРБ?

Были ли применены соответствующий стиль работы и эффективное прозрачное управление?

- Принимались ли к сведению в рабочих методах различные перспективы и вклад разных сторон?
- Были ли процедуры достаточно гибкими, чтобы привлечь к участию все ключевые фигуры?
- Выделялись ли фонды со стороны группы основных участников, финансировали ли они участие в собраниях и другую деятельность?
- Разработаны ли основными участниками альтернативные возможности, отвечающие потребностям и стремлениям общественности?
- Произошла ли адаптация новых методов работы, освоенных группой основных участников в результате обучения?
- Достаточно ли свободно могут развивать свою идентичность и роли в процессе все участвующие стороны, или их подталкивают к стереотипам?
- Ведутся ли противоречивые и сложные переговоры в стиле «выигрыш-проигрыш» («Я прав, а ты нет»), либо в стиле сотрудничества (совместное изучение и решение проблем, связанных с различиями)?
- Существует ли в процессе посредник, который привлекает внимание к существенным аспектам; наблюдает за тем, как стороны взаимодействуют; следит, чтобы они сохраняли вовлеченность в процесс?
- Имеют ли опыт рабочего партнерства главные ответственные лица, принимающие решения, и эксперты?
- Поддерживают ли чиновники высокого ранга основных участников при работе с местными проблемами?
- Все ли партнеры могут свободно выражать свои интересы и потребности, если они отличны от тех, что имеют другие?
- Определена ли и уточнена ли ответственность за выполнение УРБ и его результаты?
- Имеет ли группа основных участников понимание вопросов достижения соглашения и принятия решений с возможностью их пересмотра, известно ли это всем сторонам?

Передача информации

- Установлена ли ответственность за передачу информации?

- Облегчен ли ранний доступ к докладам и презентациям для основных участников?
- Существует ли согласованная стратегия передачи информации?
- Сообщают ли лидеры о политике и стратегии УРБ всем заинтересованным сторонам?
- Регулярно ли передает доклады о положении дел группа основных участников своим организациям?
- Выделены ли ресурсы для инфраструктуры инструментов информации и коммуникации (ИК-инструментов) и традиционных форм передачи информации?
- Изучает ли группа основных участников влияние докладов, для уверенности в том, что языки и содержание понятны всем?
- Отведено ли время для пересмотра и обсуждения совместного опыта и актуальных моментов программы?

Следующий фрагмент текста представляет пример использования анкеты (инструмента) в подготовке интервью (метода) для оценки процесса диалога основных участников в Венгрии.

Независимо от того, была ли использована анкета при подготовке интервью или она разослана по почте/электронной почте, а затем возвращена участниками интервьюерам, тестирование анкеты и адаптация ее к результатам тестирования обязательны.

Продукция / Итоги

Самый важный итог – имело ли место социальное обучение, как об этом сказано в первом параграфе данной главы. Оценить это более детально помогут следующие вопросы:

Приоритеты стратегического развития

- Отвечает ли рабочее расписание интересам всех основных участников?
- Идентифицирует ли УРБ местные проблемы, отдает ли им приоритет?
- Вовлечены ли местные участники в принятие решений и формулирование стратегии?
- Использует ли УРБ методы/процедуры для вовлечения местных участников в процесс принятия решений?
- Связан ли проект с широкой государственной политикой?

Управление информацией и оценка достижений

- Вовлечены ли группы основных участников в деятельность по совместному поиску информации?
- Имеют ли группы основных участников возможности для проведения оценки или оказания содействия процессу мониторинга?
- Существует ли согласованный критерий относительно доступа к информации, используемой для поддержки принятия решений и изучения процесса?
- Согласованы ли параметры мониторинга и оценки УРБ для сфокусированного процесса оценки?
- Использована ли информация, собранная от местных участников?

- Предпринимает ли УРБ оценку влияния политики для определения потенциальных выгод и их стоимости?
- Проверена ли информация на доступность и возможность интерпретации до того, как была распространена?
- Имеет ли УРБ ясную и согласованную политику в сфере управления информацией и знаниями?
- Модифицирована ли политика или стратегия в соответствии с результатами пересмотра?

Опыт оценки процесса диалога основных участников в Венгрии

Процесс участия общественности в Венгерском диалоге по внедрению УРБ в Управление водными ресурсами аграрного сектора оценивался, в основном, во время 4-х специальных региональных сессий и одной – на национальном уровне. Выводы также обсуждались отделом по информированию и связям с общественностью Венгерского гидрологического общества и Советом по глобальному партнерству в сфере водных ресурсов для Центральной и Восточной Европы.

На встречах участников опрашивали по ключевым моментам УРБ, а затем организаторы обобщали их точки зрения. Вторая половина собраний была сфокусирована на предложениях и замечаниях относительно процесса участия общественности - в общем, и в связи с внедрением УРБ. Опросный лист был создан на базе анкеты, разработанной ведущими организациями Глобального диалога по водным ресурсам для продовольствия и окружающей среды.

Цели этих сессий:

- Обсудить роль и преимущества социального обучения в процессе внедрения УРБ;
- Получить из первых рук информацию о мнении основных участников относительно организации процедуры диалога;
- Определить озабоченность участников по поводу привлечения широкой общественности и уровень этой озабоченности;
- Совместно изучить и обсудить уроки предыдущих собраний Диалога, а затем обменяться идеями по решению проблем.

Для получения дополнительного опыта и более детальной оценки процесса Диалога была разработана анкета, в основу которой взяли «Объединенные вопросы» проекта HarmoniCOP (www.harmonicop.info/download).

Объединенные вопросы – это гид для подготовки интервью основных участников, обзора собраний, консультирования по архивным вопросам или оценки ИК-инструментов. После выбора адекватных вопросов и их адаптации к реалиям Диалога были проинтервьюированы самые активные партнеры. Первой идеей было направить анкету управляющим водными ресурсами по обычной или электронной почте с помощью организаторов. Однако, этот метод недостаточно эффективен из-за ограниченности личных контактов и отсутствия уверенности, что специалист, который ответит, компетентен и может правильно отвечать на вопросы, не запрашивая у интервьюера дополнительную информацию.

Управление (финансовыми) ресурсами

- Был ли согласован всеми основными участниками общий уровень доступных ресурсов?
- Профинансированы ли отдельные аспекты работ, выполненных добровольными участниками, из совместных бюджетов?
- Собраны ли основные средства среди организаций-спонсоров в соответствии с приоритетами партнерства?
- Соответствуют ли капитальные и программные затраты приоритетам партнерства?

- Определено ли, согласно планированию, привлечение краткосрочного/среднесрочного/длительного финансирования?

Выбор инструментов/методов

- Насколько хорошо подобраны методы/инструменты для конкретной ситуации? Есть ли у них недостатки? Интегрированы ли инструменты информации и коммуникации в подходы, и насколько хорошо восприняты основными участниками? (см. раздел 1.6)
- Существует ли совместная стратегия использования информационной технологии?
- Пытались ли группы основных участников использовать ИК-инструменты (ИКИ)?
- Определен ли тренинг для ИКИ, и включен ли он в планы личной подготовки/развития?
- Дает ли организатор/ведущий возможность сторонам и группам местных участников развивать интеграционные возможности ИКИ?
- Увеличивают ли ИКИ и методы их использования обмен информацией, мнениями и способствуют ли развитию общего языка?

Установление новых отношений

- Могут ли представители сообщества влиять на решения УРБ (управление речным бассейном), которые наносят им ущерб?
- Возникли ли необходимые связи между УРБ и другими подходящими сообществами?
- Мобилизовали ли основные участники собственные ресурсы, совместно работая над решением проблемы?
- Пересмотрены ли в УРБ формы активной гражданской позиции, как часть стратегии локального вовлечения?
- Сохраняется ли мотивация группы основных участников к совместным действиям?
- Является ли пересмотр политики и стратегии предметом одобрения всего сообщества УРБ?
- Знакомы ли партнеры с конструктивными путями управления конфликтами?

Создание добавочной ценности: совместное планирование

- Подходящие ли методы использованы для стимулирования активного вовлечения сторон в процесс планирования?
- Оценила ли группа основных участников возможности долевого участия в предстоящей деятельности?
- Соответствуют ли приоритеты основных участников национальным, региональным и местным интересам?
- Насколько удовлетворены основные действующие лица и широкие круги общественности планами и действиями?

Регулярный мониторинг

- Выявлено ли влияние в краткосрочной перспективе, долгосрочные цели, и оценены ли они для всех аспектов процесса?

- Эффективно ли организатор/ведущий осуществляет мониторинг, улучшение и совершенствование программы?
- Регулярно ли организатор/ведущий определяет и оценивает прогресс в соответствии с выбранными факторами успеха и индикаторами для каждой ключевой подпрограммы?

Привлекать людей и их знания: развитие новых навыков персонала УРБ

- Имеют ли управляющие УРБ доступ к междисциплинарному тренингу навыков сотрудничества?
- Изучают ли менеджеры УРБ мнения персонала/экспертов по поводу отношений между основными участниками?
- Учитываются ли интересы, знания и навыки при распределении заданий?
- Пересматриваются ли потребности в обучении и развитии в соответствии с организационной направленностью учреждений-участников?
- Стимулируется ли вовлечение группы основных участников в обучение?
- Увеличилось ли понимание заинтересованных сторон в том, как работают другие организации-участники?
- Сообщают ли основные стороны, привлеченные к участию, об увеличении осознания взаимозависимости?
- Сообщают ли основные действующие лица об изменении отношений в сторону открытости, доверия и понимания?

Поддержка инноваций и отклика

- Существуют ли процедуры, способствующие обмену передовым опытом между участниками?
- Заинтересована ли в инновациях и развитии своей роли группа основных участников, работающих с местным населением?
- Согласовал ли организатор/ведущий процедуры изучения потенциальных инструментов, методов и технологий?
- Адаптированы ли структуры, процедуры и рабочие формы к результатам процесса?

Оценка охвата

- Оцените ваши усилия по достижению охвата: кого вы смогли достичь и каким образом? Удовлетворила ли их полученная информация? Создайте механизмы отклика для продолжения вовлечения во время деятельности по расширению охвата.

Ссылки:

Young, S. R. (1996). *Promoting participation and Community-based Partnerships in the context of Local Agenda 21: A report for practitioners*. Manchester University.

WFD CIS Guidance Document N° 8. *Public Participation in relation to the Water Framework Directive*

КАК СОЗДАВАЛСЯ УЧЕБНИК

НarmoniCOP был создан в рамках 5-й Европейской структуры RTD (1998-2002), в тематической программе «Энергия, окружающая среда и устойчивое развитие» и его основной акции «Устойчивое управление и качество водных ресурсов». Сам проект начался в ноябре 2002 г. и закончился в октябре 2005 г.

Основной целью проекта HarmoniCOP было увеличение понимания роли участия в управлении речным бассейном в Европе. Менеджмент речного бассейна может быть эффективен и стабилен только в случае, когда действующие лица на разных уровнях, на каждой стадии, из разных секторов будут вовлечены в процесс социального обучения. Только вместе они могут усилить понимание того, чем является этот речной бассейн, как его использовать, и какое влияние они на него оказывают. Они должны осознать свою взаимозависимость и обучиться тому, как конструктивно использовать различия. Проект HarmoniCOP говорит о социальном обучении, а социальное обучение – о новом стиле управления.

С помощью проекта разработаны подходы к социальному обучению в комбинации с инструментами и методами, поддерживающими процесс социального обучения и управление водными ресурсами. Был собран и проанализирован опыт различных европейских стран, партнеры HarmoniCOP работали над 9 примерами, информацию по которым собрали, проанализировали и обсудили при подготовке научного доклада.

Данный учебник разработан для практиков, поэтому его содержание существенно отличается от научного отчета. С самого начала проекта, в ноябре 2002 г., рабочая группа собирала результаты, которые могли бы быть использованы в учебнике. Одной из целей проекта стало намерение аккумулировать человеческий и социальный капитал сообщества исследователей и групп основных участников. Для работы над учебником эти амбиции оказались успешными: увеличились не только индивидуальные познания, но было создано сообщество, а создание учебника само по себе стало опытом социального обучения.

В проекте была проделана попытка адаптировать научные результаты к конкретным потребностям тех, кто использует данную книгу. Вначале эта группа была огромной: от академических кругов до тех, кто планирует использование земель, и специалистов, работающих в международных комиссиях по речным бассейнам. Результатом проекта стало осознание того, что все пожелания удовлетворить невозможно. Следующий список предлагает несколько основных этапов в определении требований к учебнику и его дальнейшему развитию (подробнее - в документе).

1. Вопросы в режиме онлайн были размещены на сайте HarmoniCOP, чтобы получить предварительные отклики - существует ли потребность в таком учебнике, в какой форме его лучше сделать, кто может быть заинтересован в его использовании. Первый анализ показал, что группа читателей будет меньше, чем планировалось вначале, а содержание – более специфичным, по сравнению с проектом HarmoniCOP.

-
2. Возникла потребность в изучении, которую реализовали с помощью анкет, тестов и последующей организацией интервью в странах-партнерах ЕС. Были взяты интервью у 40 практиков, работающих на региональном и национальном уровнях управления водными ресурсами. Оценка результатов помогла выявить аудиторию читателей и определить требования к учебнику. Группа внешних советников проекта HarmoniCOP – «основные участники HarmoniCOP» сопоставляла результаты во время семинаров, в процессе подготовки учебника.
 3. Работа с архивными документами использовалась, чтобы определить структуру и первый уровень книги. Метод архивных документов помог тому, чтобы в структуре учебника и его основном содержании были представлены результаты группы участия.
 4. Был разработан первый прототип учебника, структура которого, содержание и формат были пересмотрены на специальном семинаре.
 5. Последний семинар, на котором был представлен 2-й вариант, помог собрать предложения по улучшению от команды и всех заинтересованных сторон проекта HarmoniCOP. Интерактивная сессия с получением откликов по отдельным моментам учебника помогла сфокусировать комментарии.
 6. Окончательное редактирование и разработка макета завершили создание учебника.

Идея написать учебник совместно с 15 партнерами проекта и группой основных участников оказалась достаточно амбициозной. Каждый (партнер и участник) вовлекался в структурирование глав и написание содержания книги. Главным было создание у тех, кто пишет учебник, точно такого же ощущения сопричастности к процессу и его результатам (т. е. К учебнику), как и при успешном социальном обучении. Процесс написания также продемонстрировал наши личные слабости: вместо того, чтобы соблюдать совместные соглашения, и писать свою часть учебника с точки зрения проекта и определенного содержания главы, мы часто писали текст с учетом своей точки зрения, игнорируя принятые перед этим групповые решения. Такие проблемы типичны для процессов участия и социального обучения: даже в случаях, когда осознание интересов и перспектив других участников достигнуто, и сформирована единая позиция группы, очень сложно придерживаться ее в процессе внедрения, работая в одиночку, а не в группе. Выявилось, что рабочая группа должна собираться чаще; основные группы необходимо создавать, как только привлечено достаточно большое количество людей; больше внимания следует уделять обратной связи после собраний; необходимы также внешние посредники! Трудно действовать согласно собственным принципам. Но теперь самим читателям пора развивать собственный процесс социального обучения и начинать вместе учиться совместному управлению. Команда HarmoniCOP желает им всего самого лучшего.

Глоссарий

В основу глоссария (словаря терминов) положено максимальное использование текста ВРД и интерпретации законодательной группы Участия общественности - для достижения практического соответствия с результатами проекта. Однако, в качестве терминологического словаря, он также дает альтернативные значения различных терминов.

А Активное вовлечение: Любой уровень участия общественности до консультирования. Активное вовлечение подразумевает активное участие заинтересованных сторон в процессе планирования путем обсуждения проблем и участия в их решении. Главным в этой концепции является возможность участников влиять на процесс. Но это не обязательно подразумевает, что они становятся ответственными за управление водными ресурсами.

В ВРД: Водная Рамочная Директива (2000/60/EC).

Д Дельфи метод: «Метод Дельфи» - скорее набор методов, а не одна простая процедура. Типичными для нее являются: панель экспертов; серия заседаний за круглым столом для сбора информации от экспертов, анализ и обратная рассылка информации для последующих заседаний; возможность пересмотра мнений отдельных лиц на основании обобщений; определенная доля анонимности относительно степени индивидуального вклада.

Диаграмма Гантта - Диаграмма Гантта (или логико-структурная матрица) – инструмент планирования, который помогает в описании и визуализации плана, включающего цели, подцели, действия, измеряемые результаты и их индикаторы – в соответствии с точными временными рамками и определением необходимых ресурсов.

З Заинтересованная сторона (основной участник): Любое лицо, группа лиц или организация, которые имеют «интерес», неважно почему - из-за того, что могут пострадать, либо имеют возможность повлиять на результаты. Среди них могут быть и правительственные органы. Иногда, временные рамки отведены для действий наиболее активных, хорошо организованных групп, что исключает участие общественности.

Заинтересованная сторона: Условие ст. 14 УРБ. В широком смысле слова – синоним термина основной участник.

И Инструмент информации и коммуникации (ИК-инструмент) как описано в этом учебнике, это материальный предмет, устройство или программный продукт, который можно увидеть и/или ощутить, и который используется в процессе участия для организации социального обучения. Он поддерживает взаимодействие между основными участниками (включая ученых) и общественностью через двусторонний процесс коммуникации. Его использование может контролироваться напрямую основными участниками или ведущим. Например, карты, интерактивные вебсайты ГИС, программы для управления комментариями) и т.д. Они поддерживают взаимодействие между основными участниками через двусторонний процесс коммуникации. Использование ИК-инструментов может контролироваться напрямую основными участниками или ведущим.

К Конкретный пример/эксперимент: Конкретный пример – это детальное оригинальное исследование конкретного случая процесса участия проекта *HarmoniCOP*. Если исследователь играет в процессе активную роль (т. е. является советником или ведущим), используется также термин «эксперимент».

Консультирование: Уровень публичного участия. Правительство делает документы доступными для письменных комментариев, организует публичные слушания или активно ищет комментарии и изучает мнение общественности, проводя постоянные исследования и интервью. «Консультирование» в ст. 14 ВРД подразумевает только письменные консультации. В преамбулах 14 и 46, и приложении VII имеется в виду общее консультирование.

Коммуникации, в строгом определении – это *процесс, с помощью которого происходит обмен информацией между индивидуумами посредством общей системы символов, знаков или отношений*. С точки зрения СОЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ, коммуникации могут быть определены как *социальное взаимодействие путем сообщений. Это гораздо больше, чем обмен информацией, и также означает отражение и усиление социальных отношений или «сообществ»*. Новые коммуникационные модели могут помочь созданию новых сообществ. Внутри них могут развиваться новые представления реальности и новые «значения».

Λ Логико-структурная матрица: См. диаграмма Ганта

М метод (от греческого *methodos* – *meta* - с + *bodos* - *путь*) – процедура или процесс достижения цели: а) систематическая процедура, способ или методика изучения в точной или специальной дисциплине или в искусстве. б) Средство, способ или процесс воплощения чего-либо: навыков или техник. В сравнении с ИК-инструментами, метод не имеет физического /материального воплощения, но может включать инструменты и технику (групповой анимации) для выполнения специфических технических заданий. Например, анализ основных участников, предполагаемая конференция, разработка сценария ... 2-й вариант). В сравнении с ИК-инструментом, метод не имеет физического или материального воплощения. Это – средство, техника или процесс для того, чтобы что-то сделать. Они могут включать ИК-инструменты и техники для выполнения специфических технических заданий. Примерами являются анализ основных участников (сторон), мозговой штурм, разработка сценария, и т. д.

Н Неформальное участие общественности: См. Формальное участие общественности

НПО: Неправительственная организация

О Общественность: «Одно или больше физических или юридических лиц и [...] их ассоциации, организации или группы» (Орхусская Конвенция, Директива SEA (2001/42/ЕС). Правительственные структуры обычно не подразумеваются, как часть «общественности».

Общественность: Неорганизованные члены общества - противоположность заинтересованным сторонам в более узком смысле. В ВРД этот термин использован в более широком смысле по отношению к водопользователям и в дальнейшем имеет отношение к общественности и заинтересованным сторонам (преамбула 46 ВРД, преамбула 14). Это также обозначение, данное термину Руководящим документом, но это значение может быть использовано и в обычных случаях. Руководящий документ

использует термин «широкая публика» по отношению к неосновным участникам.

П Планирование управления речным бассейном (ПУРБ): Процесс планирования, как он описан в ст. 14 РВД, включает все подготовительные мероприятия и дополнительные действия.

Привлечение общественности: См. участие общественности

С Социальное обучение: Обучение в - и группой совместных проблем. Группами могут быть как небольшие группы людей, так и организации, а также широкие круги общественности. Общими проблемами являются те, которые представляют интерес, например такие, как управление дренированием или речным бассейном. Помимо небольших групп, социальное обучение происходит на разных уровнях и привлекает механизмы представительства. Концепция имеет положительный контекст, только если «включено» социальное обучение, привлекающее всех, кто имеет интерес к данной проблеме.

У Участие заинтересованных сторон: см. Участие общественности

Участие общественности (УО): Прямое участие в принятии решений основными заинтересованными сторонами и общественностью. В более узком смысле участие общественности подразумевает только ее участие, что контрастирует с участием сторон. Прямое участие включает, к примеру, консультирование и публичные дискуссии, но исключает голосование, как непрямую форму участия. Обеспечение информацией самой публикой не является участием, но это – одно из предварительных условий. УРБ использует термин участие (широкой общественности) только единожды и проводит различие между (активным) вовлечением и консультированием (преамбула 46; преамбула 14 и ст. 14). Некоторые авторы используют термин привлечение общественности как базовый, и различают публичные консультации и публичное участие.

Ф Формальное участие общественности: Точная формулировка участия общественности описана в законе. В более свободном понимании участие общественности организуется правительством, или хотя бы признается им. Неформальное участие подразумевает любое участие общественности, не предусмотренное законом или не организованное правительством.

Ш Широкие круги общественности: См. общественность

Э Эксперимент: См. Конкретный пример/эксперимент.