



HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING

HarmoniCOP



ВМЕСТЕ УЧИТЬСЯ - ВМЕСТЕ УПРАВЛЯТЬ

УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
В РАЦИОНАЛЬНОМ ВОДОПОЛЬЗОВАНИИ

Составлено и подготовлено к печати проектом HarmoniCOP.

Редакторы: Д. Риддер, Э. Мостерт, Х. А. Уолтерс.

При участии Ф. Сернессон, Дж. М. Эхаваррен, Б. Энсеринк, Н. Кранц, Дж. Маэсту, П. Морель, Э. Мостерт, Х. Отгер, М. Пател, Д. Риддер, Б. Шлюсмайер, Д. Табара, Т. Тайё, Х. А. Уолтерс и других членов проекта HarmoniCOP.

Иллюстрации и дизайн обложки: М. Фридрих

Печать: Druckhaus Bergmann Osnabrück

Перевод на русский язык: Dito Sprachenservice

Данное руководство составлено по результатам проекта Harmonising Collaborative Planning, финансируемого Европейской Комиссией в рамках тематической программы «Энергия, экология и устойчивое развитие» (1998-2002 /№ контракта EVK1-СТ-2002-00120). Точки зрения, высказанные в издании, принадлежат авторам и не обязательно отражают официальную позицию Европейской Комиссии. Европейская Комиссия также не несет ответственности за использование данных и информации, представленных в данном руководстве.

© 2005 Без права переиздания. Допускается копирование, распространение и демонстрация издания для использования в некоммерческих целях и с обязательной ссылкой на авторов и источник, а так же при условии, что информация не была изъята, изменена или добавлена без упоминания авторов. В любом другом случае необходимо письменное разрешение издателя.

Издатель: Университет Оснабрюка, Институт исследования систем окружающей среды 12, 49069 Osnabrück, Германия.

ISBN 3-00-016970-9

Издание напечатано на бумаге изготовленной из вторичного сырья.

Предисловие

Разработка экологической политики – сложный процесс, объединяющий в себе выполнение юридических требований с решением вопросов технического воплощения проектов, применение научных знаний - с учетом социально-экономических аспектов. В результате, процесс разработки экологической политики требует вовлечения различных заинтересованных сторон. Научно-технический прогресс играет важную роль в планировании новых и пересмотре существующих стратегических программ и планов развития отраслей экономики. Эти позиции отражены в Шестой экологической программе действий ЕС, где, в частности, говорится: «глубокие научные знания и экономическая оценка, достоверная и актуальная экологическая информация, а также использование адекватных индикаторов призваны поддерживать создание, внедрение и оценку экологической политики» (Европейская Комиссия, 2001). Вполне очевидно, что для выполнения этих задач процесс разработки экологических планов и стратегий должен постоянно обогащаться научными данными. Таким образом, разработка стратегий требует участия различных заинтересованных сторон - научных кругов, официальных структур, ответственных за создание и разработку отраслевых политик, производственного сектора, сельского хозяйства, неправительственных организаций, а так же общественности в широком смысле этого слова.

Успешная разработка, внедрение и пересмотр стратегий и планов требуют совместного планирования и взаимодействия широкого круга заинтересованных сторон для достижения взаимопонимания. В качестве примера успешного консультирования и согласованного планирования может быть упомянуто внедрение Рамочной директивы по водной политике (далее РДВП) (2000/60/ЕС): Общая Стратегия Внедрения (ОСВ), применяемая на практике с 2001 года, стала результатом договора между странами ЕС и другими заинтересованными сторонами (Европейская комиссия. 2000). В рамках Стратегия подразумевает совместное многостороннее обсуждение вопросов связанных с ее выполнением экспертами из стран-членов ЕС, представителями промышленности, сельского хозяйства, научных кругов. Целью обсуждения является сбор информации и обмен знаниями, что позволяет отразить различные точки зрения. . Несмотря на то, что реализация данного подхода требует немало времени, он позволил значительно повысить уровень осведомленности и согласованной интерпретации ключевых положений РДВП участниками процесса, и может расцениваться как мощный инструмент обмена практическим опытом.

Помимо обмена информацией и опытом в области водопользования между экспертами и сторонами ответственными за практическое внедрение, РДВП подразумевает предоставление информации, консультирование и участие общественности. Таким образом, Директива призвана стимулировать активное участие широкого круга сторон в процессе ее внедрения. Она также открывает возможности взаимодействия участников с официальными органами ответственными за принятие решений на различных стадиях планирования водопользования речных бассейнов. (Официальная публикация первой части соответствующих планировочных документов планируется в 2009 году как результат обсуждения общественностью в 2008 году). Многосторонние рекомендации, содержащиеся в Правилах ЕС об участии общественности в выполнении Рамочной Директивы по Водной Политике, раскрывают официальное толкование Статьи 14 РДВП. Тем не менее, детальное описание практических мер стимулирования участия общественности в подобных процессах отсутствует. Следуя общепризнанному принципу «учиться на собственном опыте», обмен знаниями поможет формированию согласованного подхода к рациональному водопользованию на уровне ЕС.

Проект HarmoniCOP призван подготовить почву для принятия практических решений по стимулированию активного участия различных сторон, заинтересованных во внедрении РДВП в ближайшие годы. Предлагаемый подход взаимного образования не ограничивается получением дополнительных знаний и улучшением понимания сложных, взаимосвязанных между собой проблем, каковыми являются вопросы рационального водопользования. Он также помогает участникам процесса осознать восприятие проблемы другими участниками, что, в конечном счете, способствует улучшению взаимоотношений сторон и создает базу для будущего стабильного сотрудничества, налаживания и поддержки сети контактов. Сейчас, когда страны ЕС предпринимают первые шаги по практическому внедрению РДВП, руководство «Вместе учиться - вместе управлять – участие заинтересованных сторон в рациональном водопользовании» является особенно актуальным. С одной стороны, руководство объясняет, почему имеет смысл рассматривать процесс активного вовлечения общественности шире, чем традиционное информирование или консультации с заинтересованными сторонами. С другой, руководство предоставляет «ноу-хау» для создания адекватной концепции успешного процесса. Таким образом, это издание может рассматриваться как своеобразный источник вдохновения как для представителей структур ответственных за внедрение РДВП, так и для тех, кто вовлечен в процесс управления водными ресурсами на практике.

Филипп Кевовилье

Европейская Комиссия, Генеральный директорат по экологии

ГЛАВА 1: КАК НАЧАТЬ

- 1.1. Участие общественности в принятии решений и взаимное образование
- 1.2. Общие принципы
 - 1.2.1. Открытость
 - 1.2.2. Соблюдение интересов сторон
 - 1.2.3. Темп
 - 1.2.4. Содержание
- 1.3. Постановка задачи
- 1.4. Заинтересованные стороны и анализ контекста ситуации
- 1.5. Стратегия организации процесса с участием общественности
- 1.6. Выбор методов и инструментов
- 1.7. Разработка и планирование процесса
- 1.8. Оценка проделанной работы

ГЛАВА 2: ЧТО ДЕЛАТЬ

- 2.1. Основные правила
 - 2.2. Как организовать встречу
 - 2.2.1. Выбор координатора
 - 2.2.2. Навыки, необходимые координатору
 - 2.2.3. Приглашение участников
 - 2.2.4. Выбор места проведения
 - 2.3. Советы по улучшению процесса
 - 2.3.1. Воздействие «человеческого фактора»
 - 2.3.2. Воздействие структуры процесса
 - 2.3.3. Предложение эффективных путей решения проблем
-

-
- 2.4. Методы и инструменты, способствующие взаимному образованию
 - 2.5. Сохранение динамики процесса
 - 2.6. Управление информацией
 - 2.6.1. Роль экспертной информации
 - 2.6.2. Отчетность
 - 2.7. Распространение идей

ГЛАВА 3: КАК УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

- 3.1. Мониторинг и оценка
 - 3.1.1. Введение
 - 3.1.2. Зачем нужно проводить мониторинг и оценку процессов с участием общественности?
 - 3.1.3. Стадии организации и проведения мониторинга и оценки
 - 3.1.4. Мониторинг чего нужно проводить и что нужно оценивать в процессе с участием общественности?
 - 3.1.5. Методики, инструменты и методы оценки
- 3.2. Контрольный перечень вопросов для проведения оценки

Как создавалось это руководство

Глоссарий

Алфавитный указатель

Зачем нужно это руководство?

Данное руководство рассматривает процессы с участием общественности и взаимного образования в контексте рационального использования речных бассейнов. Оно составлено для водопользователей, ответственных за внедрение Европейской Рамочной директивы по водной политике и описывает идеи, подходы и методы, способствующие, в частности:

- созданию атмосферы взаимного доверия между заинтересованными сторонами;
- разработке общей точки зрения на решаемые вопросы;
- разрешению конфликтов;
- достижению технически обоснованных и применимых к практике совместных решений;
- мотивированию «активного участия всех заинтересованных сторон» в процессе рационального водопользования речного бассейна в соответствии с требованиями Европейской Рамочной директивы по водной политике (ЕРДВП).

Руководство может быть полезно всем, кто имеет отношение к водопользованию речных бассейнов или другим видам рационального использования природных ресурсов.

Рамочная директива по водной политике и процессы с участием общественности

Внедрение Рамочной Директивы по Водной Политике (РДВП) - непростая задача, стоящая перед управляющими структурами всей Европы. Официальные органы водопользования всех, за некоторым исключением, европейских стран должны достичь так называемого «оптимального состояния водных ресурсов» не позднее 2015 года. Именно к этому сроку должны быть разработаны планы рационального водопользования речных бассейнов и программы мероприятий. Более того, мнение общественности должно запрашиваться на трех стадиях в течение планирования процесса и «активное участие всех заинтересованных сторон» должно быть мотивировано (см. текст в рамке).

Для поддержки РДВП страны-члены ЕС и Европейская Комиссия разработали совместную стратегию. В результате было составлено «Руководство по участию общественности в выполнении Рамочной директивы по водной политике, активному участию, консультированию и доступу к информации в процессах с участием общественности». «Руководство по РДВП» призывает менеджеров водных ресурсов оказывать внимание привлечению общественности.

Требования Рамочной директивы ЕС по водной политике к процессам с участием общественности

Участие общественности призвано играть ключевую роль в процессе внедрения РДВП. В частности, в пункте 14 Преамбулы, говорится: «Успех данной директивы заложен в [...] информированности, консультировании и участии общественности, включая пользователей». РДВП содержит ряд требований, касающихся процессов с участием общественности:

1. РДВП содержит общее требование мотивирования активного участия заинтересованных сторон во внедрении РДВП (пар. 14.1, первое предложение).
2. Более того, РДВП требует проведения трех раундов письменных консультаций в ходе процесса планирования рационального использования речного бассейна. Не позднее декабря 2006 года график и рабочая программа для составления плана должны быть опубликованы, включая положения о мерах консультирования, подлежащих принятию. Промежуточный анализ важных вопросов рационального водопользования должен быть опубликован не позднее декабря 2007 года. Предварительный план рационального водопользования речных бассейнов должен быть опубликован не позднее декабря 2008 года. Страны-члены ЕС должны отвести не менее шести месяцев для того, чтобы общественность могла письменно прокомментировать эти документы (пар. 14.1, второе предложение, и пар. 14.2).
3. Реакция общественности должна быть зарегистрирована и тщательно проанализирована. (Приложение VII, пункт A9).
4. Доступ к базовой информации должен быть обеспечен в соответствии с поступающими требованиями (пар. 14, Приложение VII, пункт A11).
5. РДВП не предусматривает других форм участия непосредственно, однако они могут понадобиться для достижения поставленных экологических задач и обеспечения успеха Директивы (см. пункт 14 преамбулы).

Согласно «Руководству по РДВП», активное вовлечение общественности представляет собой «более высокий уровень участия, чем консультирование». Заинтересованные стороны приглашаются к активному вкладу в процесс планирования путем обсуждения вопросов и предложением способов их решения» (стр. 11).

«Руководство по РДВП» одобрено руководящими органами водопользования и, следовательно, является официальным толкованием РДВП. Оно содержит достаточно информации о том, как стимулировать активное участие на практике. Поэтому основная идея создания этой брошюры (или руководства) и состоит в том, что лучший способ «мотивировать активное участие» – всячески способствовать взаимному образованию.

Взаимное образование

Взаимное образование означает совместное обучение для последующего совместного управления (раздел 1.1). Термин подчеркивает сотрудничество между разными заинтересованными сторонами уже на самой ранней стадии процесса. Взаимное образование способствует построению доверительных отношений, составлению общего взгляда на рассматриваемые вопросы, разрешению возможных конфликтов и достижению технически обоснованных и опробованных на практике совместных решений. Оно также помогает всем заинтересованным сторонам достичь результатов лучше тех, которых они могли бы достичь иначе.

Взаимное образование необходимо, если:

- заинтересованные стороны зависят друг от друга в реализации своих целей;
- отсутствует общее мнение, требующим решения;
- вопросы настолько важны для заинтересованных сторон, что они готовы инвестировать необходимое время (и денежные средства).

Взаимное образование не является чем-то новым. Оно имеет место всегда, когда люди с разными целями и ресурсами успешно решают проблему, к которой каждый имеет отношение. Однако часто бывает, что для того, чтобы взаимное образование стало возможным, нужны специальные меры.

Как использовать данное руководство

Данное руководство состоит из трех глав. Глава 1, «Как начать», формирует основу брошюры. В ней подробно представляется концепция взаимного образования и рассказывается, как следует разрабатывать его стратегию и инициировать участие общественности, которое способствует ему. В ней рассказывается все, что должно приниматься во внимание до начала процесса с участием общественности.

Глава 2, «Что делать», содержит идеи и предложения как управлять процессом с участием общественности. В ней рассматриваются, например, такие вопросы как выбор мест проведения мероприятий и представляется ряд методов и инструментов, которые могут быть использованы в работе. Кроме этого, в этой главе рассматривается, как довести до конца полную стадию процесса с участием общественности, а также подсказывается, какие приемы следует использовать и как избежать неудач в ходе процесса.

Глава 3, «Как улучшить результат», дает информацию о том, как проводить мониторинг и оценку с тем, чтобы улучшить текущий и будущие процессы с общественным участием. В ней предоставляется контрольный перечень вопросов для проведения оценки и рассказывается, как приобретенный опыт может быть передан людям, которые не участвовали в процессе.

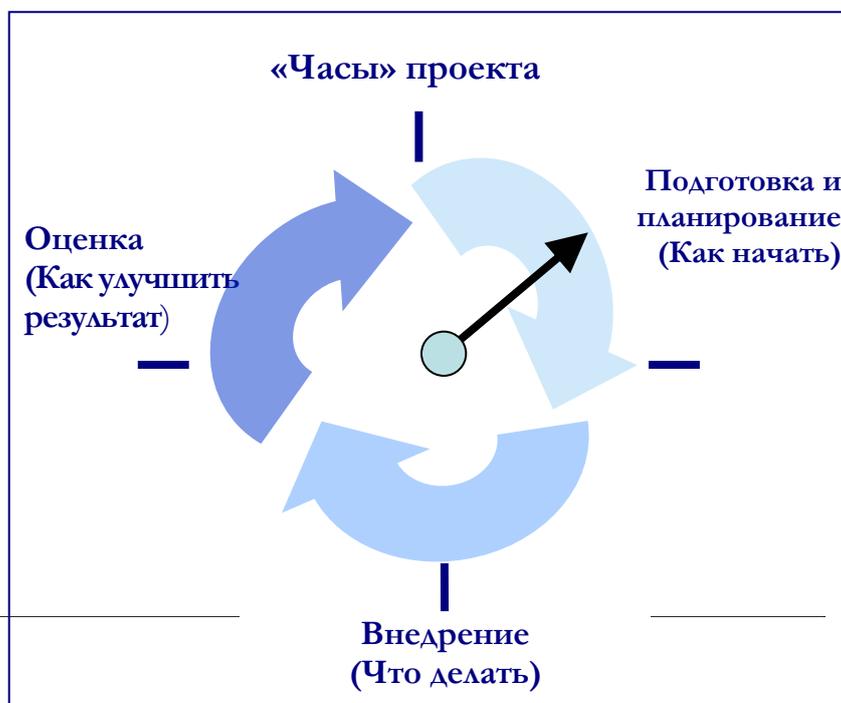
КАК НАЧАТЬ

В заключительной части - «Как создавалось это руководство» - описывается предыстория проекта HarmoniCOP и его цели, результатом достижения одной из которых является это руководство. Более того, в приложении дается описание и оценка самого процесса разработки руководства как процесса взаимного образования.

Представленный в рамках текст описывает практический опыт конкретных проектов, являющихся частью проекта HarmoniCOP. С документами, описывающими проекты полностью, можно ознакомиться на сайте проекта (www.harmonicop.info).

Для лучшей ориентации в руководстве, различные фазы процесса участия общественности обозначены разным цветом в верхней части страницы так, как показано ниже на «Часах проекта».

Руководство завершается глоссарием.



Рекомендуемая литература

В конце каждого раздела перечисляются источники, рекомендуемые к прочтению по каждой теме. Все отчеты, составленные в рамках проекта HarmoniCOP, могут быть найдены на странице www.harmonicop.info.

КАК НАЧАТЬ



Эта глава поможет разработать стратегию процесса с участием общественности. В ней разъясняется:

- *концепция процесса с участием общественности и взаимного образования;*
- *планирование процесса с участием общественности в сотрудничестве с другими заинтересованными сторонами;*
- *разработка стратегии процесса участием общественности.*

1.1 **Участие общественности в принятии решений и взаимное образование**

Участие заинтересованных сторон

Общественность включает в себя частных лиц, организации и сообщества, действия которых не связаны с выполнением официальных государственных функций. Участие общественности, как оно понимается в данном руководстве, может быть представлено в виде трех уровней:

Информирование:

Начальный уровень, заключается в предоставлении доступа к информации и в активном ее распространении. Достаточный объем информации является предпосылкой целенаправленного участия общественности в различных процессах и, более того, часто требуется законодательством.

Разные уровни участия

Консультирование:

Консультирование означает, что общественность имеет возможность реагирования на предложения официальных структур. Многие процедуры планирования согласно законодательству требуют публикации предварительных законопроектов и предоставлении определенного времени для предоставления комментариев в письменном виде. Другие формы консультирования включают в себя устные консультации и проведение опросов.

Активное участие:

Активное участие подразумевает более активную роль общественности. Общественность может:

- вести дискуссии с официальными лицами;
- определять проблемы, нуждающихся в решении;
- участвовать в разработке решения проблем;
- участвовать в принятии решений;
- участвовать в их внедрении;
- взять на себя полную ответственность за рациональное водопользование бассейном реки (или его частью).

Используемая терминология

Под *заинтересованными сторонами* в настоящем руководстве подразумеваются все частные лица, группы лиц и организации, которые заинтересованы в обсуждаемом вопросе либо потому, что вопрос может повлиять на них, либо потому, что они сами могут иметь какое-либо влияние на результат процесса. Понятие включает в себя как отдельных лиц, так и предприятия, экономические или политические объединения, правительственные органы и экспертов. *Общественность* включает в себя все неправительственные (или неофициальные) стороны.

Необходимо отметить, что некоторые авторы используют эти термины в другом, более узком значении.

Взаимное образование

Взаимное образование играет ключевую роль в новом подходе к организации процессов с привлечением общественности. В одном предложении взаимное образование можно было бы описать как:

Вместе учиться - вместе управлять

Взаимное образование означает, что все стороны совместно учатся решать вопросы, в которых они заинтересованы. При этом они должны научиться решать эти вопросы вместе, так как обычно никто из них самостоятельно не владеет достаточными юридическими, финансовыми и другими ресурсами для успешного решения. Для совместного решения вопросов стороны должны освоить не только технические аспекты Управления речными бассейнами (УРБ). Они также должны быть способны распознавать и научиться принимать во внимание интересы и точки зрения друг друга. Стороны должны прийти к общему пониманию этих вопросов и возможных путей их решения. И наконец, они должны достичь соглашения а так же сформировать совместный «банк ресурсов» для осуществления этого соглашения.

УРБ слишком сложный процесс, чтобы справиться с ним в одиночку

В ближайшей перспективе, результатом взаимного образования становится УРБ, способствующее более эффективной реализации интересов всех участвующих сторон. Долгосрочным результатом может стать улучшения структуры управления в целом. В итоге может повышаться уровень взаимного доверия, улучшаться отношения между участниками, приобретаться новые навыки, новые знания и точки зрения могут быть приняты во внимание. Также может произойти изменение общественных институтов.

В основе взаимного образования лежит диалог. Диалог должен содержать следующие элементы:

- понимание взаимозависимости заинтересованных сторон;
- взаимодействие между заинтересованными сторонами;
- максимальный уровень открытости и доверия;
- критическая самооценка всех участников относительно (1) их целей и интересов, (2) их представлений о системе, подлежащей управлению, а также (3) каким образом их действия повлияют на других участников;
- разработку коллективного понимания проблем. Не требуя достижения абсолютного согласия всех сторон, предполагается, что каждый участник должен иметь представление о точке зрения другого на проблему;
- разработку и критическую оценку потенциальных решений;
- совместное принятие решений, основанное на взаимных уступках и взятых обязательствах;
- разработку мер, по претворению решений в жизнь.

*Ключевые элементы
социального обучения*

Концепция взаимного образования накладывается на понятия «согласованное планирование» или «открытое принятие решений». Идеи лежащие в основе этих подходов также включены в наше руководство. Концепцию взаимного образования характеризуют не столько отдельные элементы, сколько их комбинация и акцент на образовательные процессы и динамику изменений.

Определяющее значение в вопросе взаимного образования имеют официальные органы. Означает ли взаимное образование, что государство вынуждено будет отказаться от своей власти? Становится ли оно лишь одной из заинтересованных сторон? Ответ на эти вопросы – нет. Официальные органы всегда будут играть особую роль и располагать уникальными ресурсами, например, нормативной властью. Они не могут и не должны отказываться от своих обязанностей. Взаимное образование является для государственных органов способом выполнять их обязанности более эффективно. Оно означает разделение обязанностей с целью повышения эффективности или, другими словами, приобретение дополнительных возможностей управления.

*Государство разделяет
полномочия для
получения
дополнительных
возможностей*

Венгрия: Диалог об использовании водных ресурсов в производстве продуктов питания и охране окружающей среды

Сельское хозяйство Венгрии вынуждено решать множество вопросов водопользования. Уровень грунтовых вод снижается из-за избыточного забора воды и засухи, водные экосистемы находятся под угрозой, промышленные животноводческие фермы загрязняют окружающую среду. Многие землевладельцы не имеют фермерских навыков, и их экономическое положение весьма неустойчиво. Кроме того, с мая 2004 года Венгрия является членом ЕС, а значит, должна выполнять требования РДВП.

Принимая это во внимание, организация «Global Water Partnership Hungary» выступила с инициативой **«Венгерский диалог об использовании водных ресурсов в производстве продуктов питания и охране окружающей среды»** в сотрудничестве с двумя министерствами, двумя профессиональными объединениями, Будапештским университетом технологии и экономики и Национальным союзом ассоциаций водопользователей. Общей целью инициативы было достичь к 2015 году «оптимального статуса водных ресурсов» для всех водных объектов Венгрии и обеспечить устойчивое развитие сельского хозяйства. «Диалог» был нацелен на успешное претворение в жизнь РДВП в области водопользования в сельском хозяйстве путем привлечения всех заинтересованных сторон.

В рамках проекта по всей стране было организовано 23 семинара с представителями 76 ассоциаций водопользователей Венгрии.

Семинары состояли из двух частей: пленарного утреннего заседания и встреч малых групп во второй половине дня, где могли обсуждаться темы, предлагаемые самими участниками. Встречи, организованные весной 2003 года, были посвящены ознакомлению с РДВП. Осенью 2004 года прошло обсуждение документа Европейской Комиссии *«Рамочная директива ЕС по водной политике и инструменты в Общей Аграрной Политике для поддержки ее внедрения»*.

Проект «Диалог» стимулировал приобретение дополнительных знаний, в том числе более глубокое понимание сущности РДВП.

Более того, результатом «Диалога» стал ряд изменений в официальной позиции Венгрии в отношении положения Комиссии о РДВП и Общей Аграрной Политике ЕС. И, наконец, «Диалог» привел к установлению новых связей и улучшению взаимопонимания между заинтересованными сторонами. В частности, была достигнута договоренность между четырьмя ассоциациями водопользователей и фондом ВФДП-Венгрия об организации пилотных проектов для планирования мер по достижению «оптимального состояния водных ресурсов» и/или восстановлению бывших зон затопления. Раньше это не представлялось возможным.

Важно отметить, что взаимное образование не ограничивается словами, но должно претворяться в конкретные действия. Это не просто теория или новая модная концепция, речь идет об управлении водопользованием особым путем. Поэтому настоящее руководство посвящено не столько самой теории взаимного образования, как методам ее применения на практике.

На что нужно обратить внимание: четыре предупреждения

Взаимное образование требует значительных ресурсов

Процессы взаимного образования часто требуют значительных затрат времени и денежных средств как со стороны органов управления водопользованием, так и других заинтересованных сторон. Процессы взаимного образования должны быть инициированы, прежде всего, для решения вопросов, наиболее важных для всех заинтересованных сторон. Не следует «перегружать» процесс менее актуальными задачами.

Результаты процесса трудно предвидеть заранее

Результаты взаимного образования достаточно трудно предсказать заранее, так как они в значительной степени зависят от вовлеченных сторон. Большое значение имеет, кто принимает участие в процессе, какой информацией владеют участники и насколько велико их влияние.

Взаимное образование требует распределения полномочий

В случае если официальные органы слишком настойчиво пытаются навязать свою точку зрения на рассматриваемые вопросы и ограничивают возможность альтернативных решений, другие стороны могут утратить интерес к участию в процессе. Вместо позиции кооперации, стороны могут занять позицию конфронтации. Если государственные органы разделяют полномочия по принятию решений с другими сторонами, эффективность процесса может повыситься.

Взаимное образование не может быть навязано

Координатор может профессионально подготовить почву и создать благоприятные условия для вовлечения участников и процесса взаимного образования. Однако ни участие, ни взаимное образование не должно быть навязано координатором. Лидер может вдохновить слушателей, предложив убедительное видение проблемы и перспектив ее решения, однако для того чтобы на деле завязать прочные связи, которые лягут в основу взаимного образования, необходимы стремление, смелость, зрелость и усилия самих участников.

Рекомендуемая литература:

Craps, M. (ed.) (2003): Social learning in river basin management; HarmoniCOP WP2 справочный материал, Leuven, COPP (на сайте проекта 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. Отчет проекта HarmoniCOP WP6; www.harmonicop.info

1.2 **Общие принципы**

Для того, чтобы процесс с участием общественности прошел успешно, необходимо принимать во внимание четыре общих принципа:

- открытость;
- соблюдение интересов сторон;
- темп;
- содержание.

1.2.1 **Открытость**

«Открытость» означает, что инициатор процесса занимает открытую позицию и не принимает решений единолично. Другие заинтересованные стороны должны иметь возможность влиять на перечень рассматриваемых вопросов и сами решения, иначе сотрудничество сторон не принесет ожидаемых результатов.

Ключевой вопрос «открытого» процесса - кто должен участвовать? В целом, может быть выделено четыре группы заинтересованных сторон:

1. Заинтересованные стороны, обладающие ресурсами, которые могут положительно повлиять на качество решения: например информация (в том числе «с мест»), компетенция или творческие способности.
2. Заинтересованные стороны, обладающие ресурсами, необходимыми для воплощения решения в жизнь: финансы, юридические полномочия, эффективные связи или материальные ресурсы.
3. Заинтересованные стороны, обладающие правом заблокировать принятие решений или их воплощение в жизнь: например, не предоставив официального одобрения, оказав юридическое или политическое давление и др.
4. Заинтересованные стороны - в том числе местное население - как правило, не владеющие необходимыми ресурсами или возможностью предотвратить принятие того или иного решения.

*Далеко не каждый
хочет или может
участвовать*

Разумеется, не каждая группа соответствующая этим критериям, имеет желание или необходимость в участии на всех стадиях процесса принятия решения. Одни заинтересованные стороны должны быть заняты в начале процесса, другие могут быть только поставлены в известность или дать совет, третьи могут быть привлечены в качестве экспертов и т.д. (см. также п. 1.5).

Предпочтительно, чтобы участники обладали полномочиями, имели мотивацию и право принимать решение от лица группы или организации, которую они представляют. Как минимум, должно быть четко определено, представляют ли участники мнение своей группы или организации или свое собственное. В случае если представители не обладают достаточными полномочиями, необходимо проконсультироваться с представляемыми ими группами, что, как правило, занимает достаточно много времени.

Структура процесса принятия решения должна быть ясна всем участникам. В том числе, должны быть четко определены основные правила (см. п. 2.1.1): т.е. как соблюдаются интересы сторон, как принимаются решения, кто и на какой стадии будет участвовать в процессе. Желательно, чтобы особо значимые решения принимались не заранее, а во время процесса.

1.2.2 Соблюдение интересов сторон

Открытость процесса не единственное условие привлечения заинтересованных сторон. Если у какой-либо из потенциальных сторон возникнет впечатление, что процесс может поставить под угрозу материальные основы ее существования или культурную идентичность, вряд ли такая группа примет участие. Если же сторона уже вовлечена в процесс, постоянное недоверие будет причиной задержки. Все заинтересованные стороны должны быть уверены, что их основным ценностям и интересам не будет нанесен ущерб, независимо от конечного результата. Это создаст надежную платформу для дискуссий и, следовательно, для принятия решений.

Важным механизмом для защиты интересов сторон является возможность не связывать себя обязательствами до того времени, пока процесс, в котором стороны планируют принять участие, не достигнет определенных результатов. Единственное, что требуется в этом случае - это заинтересованность в самом процессе. Это также означает, что заинтересованные стороны не должны связывать себя какими-либо обязательствами на основании предварительных решений, принимаемых на ранних стадиях. В сложных процессах переговоров предварительные соглашения часто ведут к принятию окончательных решений, то есть обязательства по предварительным соглашениям могут расцениваться как «ловушка» когда вернуться к прежней позиции будет уже невозможно. Отсрочка предварительных решений и создание правил выхода из процесса предотвратят от попадания в «ловушку».

Правила выхода позволяют заинтересованным сторонам снизить риск участия в процессе, который «идет в неверном направлении». На

Нужна заинтересованность в процессе, а не в его содержании

Когда стороны могут выйти из процесса, больше вероятность что они примут в нем участие

практике процесс, после того как он начался, часто становится настолько привлекательным для заинтересованных сторон, что выход из него уже не рассматривается.

1.2.3 Темп

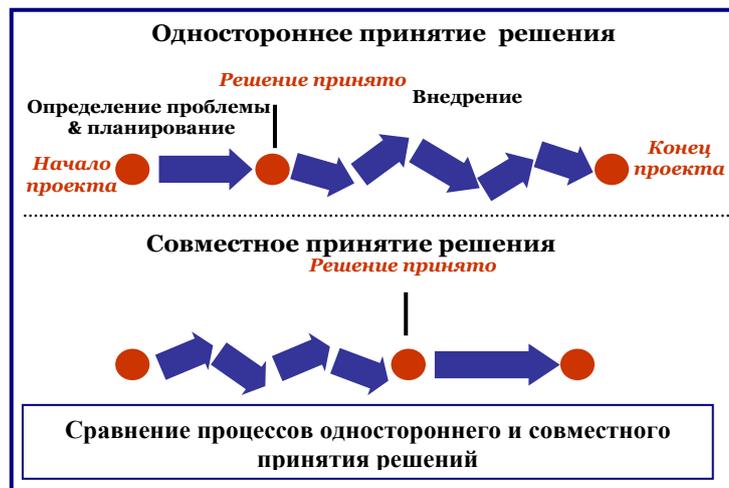
Кроме того, необходимо поддерживать достаточный темп и динамику процесса. Правильные методы и процедуры в комбинации с четкими и реалистичными сроками помогут добиться прогресса.

*Все стороны
должны иметь
перспективу
«приобретения»*

Лучшим стимулом для поддержания атмосферы кооперации является перспектива «приобретения». Временные потери могут быть приняты, если продолжительное участие обещает будущие приобретения. «Приобретения» не должны достигаться на слишком ранней стадии процесса, так как заинтересованные стороны склонны к получению частной выгоды и, достигнув своих целей, могут преждевременно выйти из процесса. Поэтому предварительные решения могут быть отсрочены и возможность максимальных «приобретений» должна предоставляться в конце процесса.

В ходе внедрения РДВП, сроки выполнения различных мероприятий оказывают «внешнее» давление на процесс. Это обуславливает необходимость усилий координатора по соблюдению темпа и динамики.

Процесс принятия решений с участием общественности обычно занимает намного больше времени, чем принятие решений в одностороннем порядке официальными органами водопользования. Однако, как это показано на рисунке, обычно потраченное время с лихвой компенсируется на стадии внедрения.



1.2.4 Содержание

Наконец, последнее, но не менее важное условие – нельзя забывать о содержательном компоненте (в т.ч. использовании фактической информации). Все заинтересованные стороны должны получить достаточные гарантии соблюдения их интересов и последующего прогресса, то есть не быть отправлены обратно с договорами, которые технически не осуществимы, не приносят ожидаемой пользы или требуют несоразмерных затрат.

Хотя инженеры и ученые склонны думать, что фактическая информация принципиально важна для принимаемого решения, не только фактическое содержание не определяет процесс принятия решения. Невозможно решить проблемы на основе одной лишь фактической информации. Координатор должен построить процесс таким образом, чтобы достаточное количество «содержательной информации» поступало, например, в ходе привлечения к процессу инженеров и ученых наряду с другими заинтересованными лицами. Эксперты могут помочь другим участникам выяснить, что технически осуществимо, а что – нет, каковы будут последствия различных вариантов, какие точки зрения являются здравыми, а какие нет. Кроме этого, должна быть оставлена возможность привлечения информации и экспертизы «с мест». Роль технических и научных экспертов и, с другой стороны, местных специалистов должна быть четко определена а их потенциальный вклад в процесс приниматься во внимание.

*Важная роль экспертов
- поддержка процесса*

Информация, которая расценивается как правильная и убедительная, должна быть в распоряжении всех участников. Управление информацией очень важно для достижения устойчивых результатов рабочего процесса, и координатор процесса должен уделять этому надлежащее внимание.

Качество содержательного компонента достигается посредством увеличения количества альтернатив и последующего отбора. Следует разработать и обсудить несколько вариантов, поскольку в этом случае вероятность взаимного обучения повышается. Разнообразие также улучшает качество решений и повышает авторитетность «вышравшего» варианта. (Альтернатива, которая выбрана среди нескольких обоснованных вариантов, более убедительна, чем разработка единственного варианта) Когда аргументы и факты, приводимые заинтересованными сторонами, начинают повторяться в ходе обсуждения, наступает время выбрать «лучший» вариант. Желательно, чтобы выбор происходил на основе четких критериев, которые оговорены участниками.

*Обучение требует
разнообразия*

В таблице представлен обзор основных принципов планирования.

Краткий обзор принципов планирования

Открытость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Все заинтересованные стороны должны иметь возможность участвовать в принятии решения. 2. Участники процесса должны обладать возможностями и средствами для реализации процесса. 3. Процесс и управление им должны быть «прозрачными», т.е. ясными для всех сторон
Соблюдение интересов сторон	<ol style="list-style-type: none"> 4. Процесс должен признавать существование и учитывать интересы заинтересованных сторон, а не ставить их под угрозу. 5. Заинтересованные стороны должны проявлять заинтересованность в последовательном участии в процессе. 6. Процесс должен подразумевать возможность выхода участников.
Темп	<ol style="list-style-type: none"> 7. Процесс должен создавать перспективы «приобретений» и предоставлять стимулы для сотрудничества. 8. Третьи стороны и внешние разработки могут быть использованы для повышения темпа работы. 9. Конфликты должны быть перемещены на «периферию» процесса (например, переданы специальной группе, чтобы не ставить сам прогресс под угрозу).
Содержание	<ol style="list-style-type: none"> 10. Роль научных и технических экспертов и других заинтересованных сторон должна быть четко определена. 11. Процесс должен первоначально иметь несколько альтернативных результатов, один или несколько из которых могут быть позже отобраны.

Рекомендуемая литература:

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 Определение задачи

Органы водопользования, инициирующие процесс взаимного образования, обычно имеют основное представление о проблеме, которую следует решить. Этой проблемой может быть, например, требование РДВП достичь «оптимального состояния водных ресурсов» не позднее 2015 года. Однако, основного представления не всегда достаточно. Необходим подробный анализ проблемы и ее причин. Результат будет состоять из нескольких причинно-следственных цепочек и связей между ними.

Более того, различные заинтересованные стороны могут видеть проблемы управления речными бассейнами по-разному. Например, фермер может быть заинтересован в условиях для экономически выгодного сельского хозяйства, в то время как домохозяйства и промышленность могут быть в первую очередь заинтересованы в приемлемых (низких) ценах на воду. Все эти точки зрения вполне оправданы. Очень важно не торопиться с определением задач слишком «узко» и на слишком ранней стадии. Необходимо предоставить возможность заинтересованным сторонам выразить свои интересы и точки зрения. Это вызовет и поддержит их интерес к участию и позволит достичь лучших, более обоснованных решений.

Понимание проблемы может быть различным

Для того чтобы получить приблизительное представление о понимании проблем другими участниками, полезно провести анализ заинтересованных сторон, как это описано в следующем разделе.

1.4 Заинтересованные стороны и анализ контекста ситуации

Анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis) – метод, позволяющий лучше узнать людей, группы и организации, которые влияют на успех проекта или сами подпадают под его влияние. Ключевые вопросы анализа заинтересованных сторон:

- Кто является основными заинтересованными сторонами?
- Каковы отношения сторон между собой?
- Существуют ли конфликты между сторонами?
- Как стороны видят проблему (предварительно определенную инициатором)?
- Каковы основные интересы сторон и как можно привлечь их к участию?

Узнайте своих партнеров!

Кто является основными заинтересованными сторонами?

Первым шагом в анализе заинтересованных сторон как правило становится составление их предварительного перечня. Инициатор может составить перечень, используя свое знание решаемой проблемы, предварительный анализ (раздел 1.3), имеющийся опыт, отчеты предыдущих проектов, беседы с партнерами по проекту и т.д. Можно составить предварительный список организовав внутренний рабочий семинар для коллективного обсуждения.

Предварительный перечень заинтересованных сторон может быть пополнен разными путями. Один из способов – предложить сторонам, упомянутым в перечне, определить другие потенциально заинтересованные стороны, которые они знают, и охарактеризовать их согласно критериям, перечисленным в разделе 1.2.1:

- Могут ли другие стороны участвовать в принятии решения?
- Нужны ли они для внедрения решения?
- Могут ли они блокировать принятие решения или его внедрение?
- Оказывают ли результаты решения влияние на их жизнь и деятельность или же они имеют другие интересы в рассматриваемых вопросах?

Возможный порядок анализа заинтересованных сторон



Еще один способ – составить предварительную группу заинтересованных сторон и организовать их встречу для коллективного обсуждения, или же воспользоваться другой формой организации групповой работы. Такой путь может оказаться предпочтительным потому, что в этом случае заинтересованные стороны узнают больше друг о друге и о своей взаимозависимости.

Третий вариант – нанять консультанта для проведения формального анализа заинтересованных сторон. Консультант может использовать любой из приемов, описанных выше.

Отношения и конфликты

Отношения между заинтересованными сторонами – важная составляющая процесса взаимного образования. Налажены ли в целом хорошие отношения или существуют конфликты? Существуют ли негативные стереотипы? Существуют ли личные антипатии между кем-либо из участников? Есть ли опыт сотрудничества? Существует ли в отношениях между заинтересованными сторонами иерархия или другие формы взаимозависимости?

Неофициальное общение может способствовать улучшению отношений

Отношения могут быть выявлены путем обращения к заинтересованным сторонам, с просьбой охарактеризовать другие стороны и последующим сравнением и анализом результатов. Например, четыре вопроса упомянутых выше, могут быть дополнены еще одним: каково ваше отношение и опыт общения с другими сторонами?

В зависимости от ситуации, на общение и построение доверительных отношений может быть затрачено больше или меньше времени. В том числе, в качестве представителей организаций и групп могут быть приглашены определенные люди. В этом случае взаимодействие на более поздних стадиях процесса может быть воспринято лучше и вероятность принятия необходимых мер будет больше.



Привлечение заинтересованных сторон

Корова: «Эй, я тоже заинтересована!»

Понимание проблемы

Конфликты могут быть результатом различного понимания проблемы, а также того, что осознание этих различий недостаточно. Поэтому анализ заинтересованных сторон всегда должен принимать во внимание, как разные стороны видят решаемые вопросы. При этом видение сторон может сильно отличаться от видения инициатора.

Профессиональная подготовка, и принадлежность к организационным структурам часто сопутствуют различиям в системе ценностей и различном понимании проблемы. Участники могут иметь собственную точку зрения на проблему, которая отличается от официальной позиции группы или организации, которые они представляют. Чрезвычайно важно различать эти две позиции.

Одним из способов привлечения заинтересованных сторон и широкой общественности к процессу принятия решений является учет данных, знаний, интересов, компетенции, документов (отчеты, фотографии ...) и т.д., которыми они владеют. Это также позволяет максимизировать объем информации необходимой для понимания сложности системы речных бассейнов.

Понимание проблемы может быть выявлено различными путями. Официальные позиции организаций могут быть найдены на их страницах в Интернете, в официальных отчетах и т.д. Подробные детали могут быть выявлены путем опроса заинтересованных сторон. Неофициальные позиции – которые могут отличаться от официальных – могут быть определены тем же путем, при условии, что между инициатором или его консультантом и заинтересованной стороной существуют доверительные отношения. Кроме этого, может быть проведен анализ предыдущей деятельности заинтересованных сторон, а также другая информация может быть получена от участников. Ментальное (то есть «мысленное») моделирование может быть полезным инструментом для сбора и анализа данных (см. также раздел 1.6, ссылки в алфавитном указателе и «Ментальные карты» в разделе 2.4).

Важно определить видение проблемы разными сторонами

Мотивация и интересы

Для того, чтобы обеспечить оптимальный уровень участия в процессе, очень важно, чтобы заинтересованные стороны воспринимали свое участие как шанс для реализации собственных интересов и требований, и считали, что они выиграют от такого взаимодействия. Тема, подлежащая обсуждению, должна отражать заботы и интересы всех сторон, участие которых предполагается, а не только заботы и интересы инициатора.

Поэтому, определение проблемы, обсуждавшейся в предыдущем разделе, не ограничивается пониманием ее инициатором, а должно отражать важность ее для всех участников.

Примите во внимание интересы сторон

Ресурсы

Ресурсами, которые различные стороны могут привнести в процесс, могут быть время, денежные средства, навыки, информация, юридическая компетенция и влияние. Ресурсы различных заинтересованных сторон определяют, могут ли они принимать участие в качественном принятии решения и могут ли они внести свой вклад или помешать воплощению решения в жизнь. Более того, ресурсы также определяют, может ли соответствующая сторона осознанно участвовать и влиять на процесс. Кто-либо из участников может, например, владеть относящейся к делу информацией. Однако, если он (она) может легко попасть под давление официальных лиц или экспертов или же у него (нее) нет достаточных средств для поездки, специальные меры должны быть предприняты, чтобы процесс мог воспользоваться его (ее) вкладом.

Какой вклад могут внести участники...

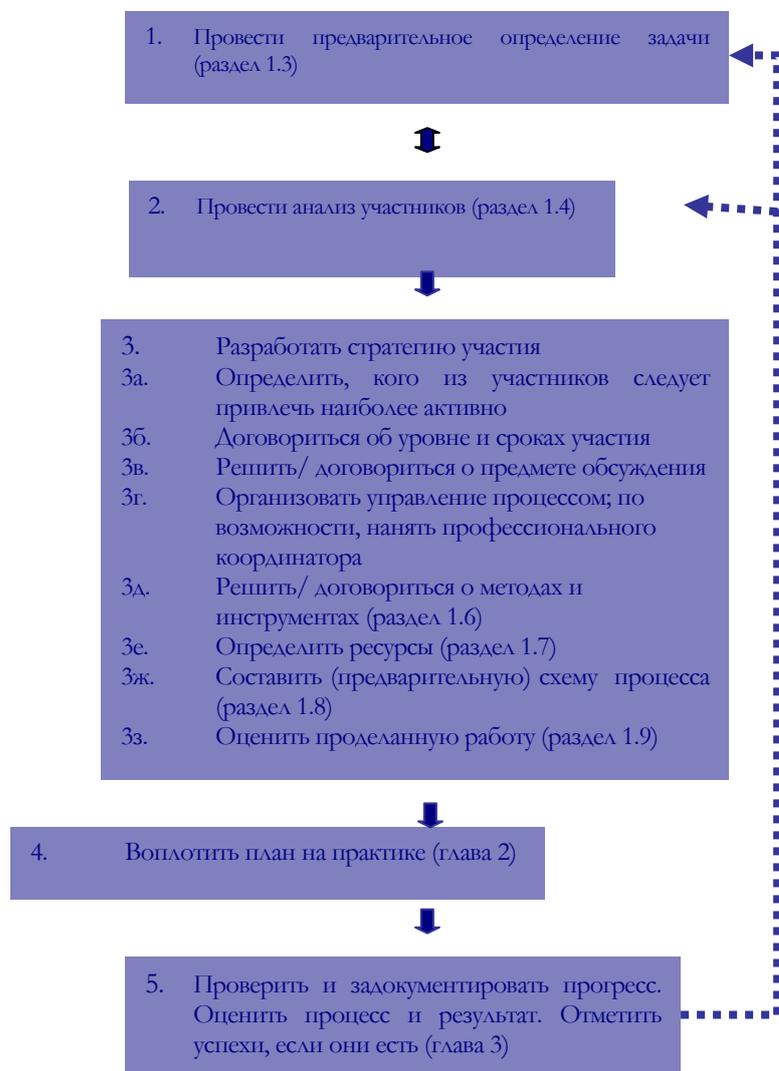
Анализ контекста

Полноценный анализ заинтересованных сторон невозможен без развернутого анализа контекста. Деятельность заинтересованных сторон происходит не в вакууме. Их отношения, понимание проблемы, мотивация и ресурсы находятся под влиянием более широкого социального, культурного, политического, институционального и юридического контекста, в котором они работают.

Контекст может ограничить возможности целенаправленного процесса участия. Важными областями, на которые следует обратить внимание, являются:

1. Политические обязательства: официальные лица могут испытывать трудности в оценке процессов с участием общественности. Они должны понять, что восприятие знаний, позиций и решений заинтересованных сторон могут положительно повлиять на принятие решения в УРБ. Более того, они должны предоставить достаточные средства для организации участия (раздел 1.7).
2. Изменения в организаторской структуре: организации могут не иметь необходимых навыков для организации процессов с участием общественности (см. также разделы 1.7. и 2.2.2) и внутренние процедуры могут быть слишком жесткими и занимающими слишком много времени для того, чтобы справляться с динамичной природой процесса с участием общественности.
3. Расширение возможностей и представительства заинтересованных сторон: навыки официальных лиц, также как и заинтересованных сторон, могут быть недостаточными для того, чтобы автоматически привести к успеху процесса с общественным участием. Накапливание знаний, навыков общения, доверия и желания взять на себя ответственность за общие решения являются очень важными свойствами в процессе.

Необходимость политических обязательств, гибкой организации и наличия возможностей



Организация участия

1.5 Стратегия организации процесса с участием общественности

После анализа заинтересованных сторон наступает пора определения стратегии процесса с участием общественности. Стратегия должна отражать следующие вопросы:

1. Почему люди должны участвовать – или что ожидается от их участия?
2. Кто должен принимать участие в процессе?
3. Когда должны быть привлечены участники, и в какой мере?
4. Вопросы какого типа должны решаться, т.е. какова область рассмотрения решаемой проблемы?

5. Как организовать процесс и кто его будет координировать?
6. Какие методы и инструменты будут использоваться (см. раздел 1.6.)?
7. Как ресурсы необходимы (см. раздел 1.7.)?

Для того, чтобы сделать участие в процессе привлекательным для заинтересованных сторон, стратегия участия должна быть обсуждена с ними и должна принимать в расчет их интересы. Невозможность выполнения этого условия делает участие в процессе непривлекательным и снижает правомочность процесса.

Почему люди должны принимать участие в процессе?

С точки зрения инициатора, несколько причин могут обусловить привлечение различных сторон к участию в процессе (ср. п. 1.2.1)

Могут ли привлекаемые участники влиять на принятие решения?	→	Участие, чтобы улучшить качество планов и проектов
Нужны ли они для внедрения решения? Могут ли они блокировать принятие решения или его внедрение?	→	Участие, чтобы улучшить внедрение планов и предотвратить споры и (дорогостоящие) задержки
Влияет ли решение на их жизнь и деятельность или они имеют другие интересы в решаемых вопросах?	→	Участие по «моральным» причинам, чтобы продемонстрировать возможности демократии и защитить гражданские права
Необходимо ли участие с юридической точки зрения	→	Участие, чтобы соответствовать юридическим требованиям
Существует ли дистанция между гражданами и чиновниками?	→	Участие, чтобы способствовать активной гражданской позиции

Часто для участия в процессе существует более чем одна причина. РДВП требует участия, но то же время, оно может быть использовано, чтобы улучшить планы и проекты и их воплощение в жизнь, способствовать защите гражданских прав, помочь сократить дистанцию между гражданами и чиновниками, если она существует.

Участие может преследовать несколько целей одновременно

КАК НАЧАТЬ

Чем лучше информированность, тем меньше сопротивления
В бассейне реки Баккильоне, в Италии, участие заинтересованных сторон было инициировано в первую очередь благодаря первоначальному протесту против ввода в эксплуатацию новой станции очистки сточных вод. Было проведено сравнение данных, которыми обладали разные группы заинтересованных сторон, и проведено исследование для разработки различных решений. Этот процесс позволил заинтересованным сторонам узнать больше о проблемах качества воды, существующих в речном бассейне

Кто должен принимать участие в процессе?

Ключевым моментом в процессе участия является вопрос о том, кто должен участвовать, что является следствием причин перечисленных выше. Дополнительные факторы, которые необходимо принять во внимание, включают в себя:

- максимально разностороннее представительство;
- желание заинтересованных сторон сотрудничать;
- общее число участников - чем меньше группа, тем больше шанс для появления познавательного элемента (и тем финансовые затраты).

Однако, выполнение всех этих факторов может привести к противоречивым последствиям. Например, приглашение практически всех заинтересованных сторон для обеспечения разнообразия представленных точек зрения может привести к получению очень большой группы участников, что замедлит образовательный процесс. В каждом случае должен быть найден баланс между разными факторами.



Если процесс имеет целью отразить мнение «общественности» в широком понимании, совещание нескольких сторон не может обеспечить статистически-достоверный результат, так как размер группы относительно невелик. Однако в этом случае процесс позволит составить представление о наиболее типичных позициях.

Сделайте участие в процессе привлекательным...

Приглашение сторон не обязательно означает, что они действительно примут участие. Заинтересованным сторонам, должны объясняться не только мотивы для участия в процессе, но и польза, которую они могут от него получить. Стоимость проезда участников может быть компенсирована. Экспертам высокого класса может быть предложено вознаграждение, если участие в процессе не представляет для них непосредственного интереса. Также может быть выдан сертификат или какое-либо другое свидетельство об участии (которое может понадобиться участникам для демонстрации их работодателям). Очевидно, что все подобные расходы должны быть занесены в бюджет (раздел 1.7).

Инициатор может также обдумать финансовую компенсацию за время, которое люди потратили на участие в процессе. Это также может продемонстрировать, насколько организаторы ценят участие общественности. С другой стороны, такие условия могут привлечь некоторых участников с неверной мотивацией, а также создать впечатление у других сторон, что те, кто получает денежное вознаграждение, участвуют по соответствующим мотивам, таким образом снижая уважение к процессу.

...но надо ли платить за их время?



Разосланные приглашения и специальные стимулы важны для обеспечения сбалансированного представительства. В ином случае, отдельные стороны проблемы могут быть представлены недостаточно или, как это часто бывает, что одни и те же люди принимают участие снова и снова.

КАК НАЧАТЬ

И, наконец, очень важно, чтобы участвующие стороны, были наделены равными полномочиями и обладали равными возможностями представлять аргументы и вносить свой вклад в процесс.

Много-уровневое планирование

Целью проекта по комплексному планированию реки Маас в Нидерландах, было выяснить, может ли увеличение пикового расхода воды вследствие изменения климата быть сбалансировано путем расширения реки. Заинтересованные стороны включали: национальное правительство, региональные советы водопользователей, местные муниципальные органы и НГО. В ходе процесса участия выяснилось, что для многих заинтересованных сторон первоначальные обсуждения на эту тему носили слишком абстрактный характер. Стороны начали проявлять больше энтузиазма после того, как конкретные меры были обсуждены на местном уровне. Это говорит о том, что обсуждаемая проблема и представленная информация должны отражать интересы заинтересованных сторон и должны быть сформулированы по возможности наиболее четко.

Когда должны быть привлечены

заинтересованные стороны, и в какой мере?

Роль и участие заинтересованных сторон может изменяться на разных стадиях процесса управления речным бассейном. В целом, заинтересованные стороны должны быть привлечены как можно раньше. Поэтому, начиная с декабря 2000 года, РДВП пропагандирует процесс активного участия. Более раннее и более активное участие может увеличить вероятность качества планов и проектов, лучшую степень внедрения и меньший разрыв между государственными органами и гражданами, если таковой существует. Раннее привлечение заинтересованных сторон может занять больше времени на первоначальном этапе, однако есть вероятность того, что это сэкономит время на более поздних стадиях.

Высокий уровень участия общественности особенно необходим, когда:

- заинтересованные стороны находятся во взаимной зависимости для достижения своих целей;
- не существует соглашения по вопросам, требующим решения;
- вопросы настолько важны для заинтересованных сторон, что стороны готовы инвестировать необходимое время и денежные средства.

Не каждая проблема требует активного вмешательства заинтересованных сторон на всех стадиях. Участвуют ли стороны, и каким образом, следует ли организовать консультацию с ними или только проинформировать на определенной стадии процесса

Обычно активное участие на ранней стадии приносит наилучшие результаты

планирования – зависит от возможностей инициатора и других заинтересованных сторон (раздел 1.7). Группы меньшего размера увеличивают вероятность успешного активного участия.

Консультирование и информирование дополняют процесс участия, который в первую очередь базируется на активном сотрудничестве. Такие приемы, как составление и заполнение опросных листов обычно используются при традиционном подходе для получения информации о заинтересованных сторонах. Использование таких инструментов вполне уместно. Однако, в случае применения более прогрессивных методов, фокус процесса смещается: от простого учета точек зрения заинтересованных сторон к участию самих сторон в процессе планирования.

Рамки процесса

Уже на ранних стадиях процесса с участием общественности должны быть оговорены «границы» процесса: решаемая проблема, и какая ее часть подлежит обсуждению общественности. Например, могут ли участники оспаривать необходимость станции для очистки сточных вод (по сравнению с другими мерами) или они могут обсудить только выбор места и используемые технологии.

Границы процесса в первую очередь определяются инициатором (раздел 1.3). Однако определение проблемы официальными органами регулирующими водопользование редко полностью соответствует определению проблемы заинтересованными сторонами. После проведения анализа заинтересованных сторон инициатор может провести корректировку рамок процесса с тем, чтобы учесть интересы других заинтересованных сторон и их точки зрения. Это поможет сделать процесс более привлекательным и обеспечить участие.

Установите рамки процесса и придерживайтесь их!

Во всех случаях целесообразно организовать дискуссию с другими заинтересованными сторонами, чтобы проверить, являются ли рамки процесса приемлемыми или есть необходимость их отрегулировать. Границы процесса могут быть также согласованы с неофициальными сторонами. Независимо от того, кто определяет «рамки», возможно, их придется пересмотреть позже в ходе работы.

Организация и координирование

Процессы с участием общественности требуют четкой организации и работы слаженной команды организаторов. В зависимости от сложности проекта, размер команды может варьироваться от одного мотивированного представителя иницирующей организации до тщательно продуманной структуры с проектной группой, бюро со штатом помощников и руководящей группой с представителями нескольких организаций.

КАК НАЧАТЬ

Как правило, команда организаторов состоит из представителей официальных структур. Чрезвычайно важно, чтобы сотрудничество между официальными представителями было хорошо налажено, поскольку в случае если результаты процесса будут реально применяться на практике, то эти последующие мероприятия потребуют скоординированных действий официальных структур. Однако, это не означает, что негосударственные организации не должны быть вовлечены в процесс.

Важным вопросом является, стоит ли нанимать независимого профессионального координатора. Ответ на этот вопрос зависит от нескольких факторов:

Участие независимого координатора может сделать процесс более правомерным

- уровень участия общественности;
- уровень компетенции инициатора;
- конфликтность вопроса.

Более высокие уровни участия общественности обычно более сложны, и поэтому требуют большей степени компетенции. Иницирующая организация может не располагать такой компетенцией, и в этом случае можно привлечь профессионального координатора. Привлечение стороннего координатора может быть целесообразно, даже если имеется достаточный уровень компетенции. В противоречивых случаях координатор, чья независимость вызывает сомнения, может поставить под угрозу правомерность процесса (ср. раздел 2.2.2).

Дополнительная литература:

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

1.6 Выбор методов и инструментов

Выбор методов и инструментов требует большого внимания

Этот раздел посвящен выбору методов взаимодействия заинтересованных сторон и инструментов для поддержки такого взаимодействия. Многообразие методов и инструментов делает выбор «правильных» методов достаточно непростой задачей. Общие принципы перечисленные в разделе 1.2 помогут сделать выбор более эффективным.

Принцип	Применение в выборе методов и инструментов
Открытость	<ul style="list-style-type: none">• Используйте методы и инструменты, чтобы сделать информацию доступной;• Процесс выбора и использования методов и инструментов должен быть открытым;• Распределите контроль над информацией, методами и инструментами между заинтересованными сторонами.

Соблюдение интересов сторон	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте методы и инструменты для объяснения разных точек зрения, опыта местных жителей, «неписаных правил»; • Опирайтесь на опыт работы «на местах» в использовании методов и инструментов; • Сделайте процесс гибким, приготовьтесь к возможным изменениям или адаптации методов и инструментов, если это диктуют обстоятельства.
Темп	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте разнообразные методы и инструменты для придания процессу темпа; • Поощряйте сотрудничество и сближение для понимания проблем.
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте инструменты для приобретения систематического знания и понимания; • Записывайте и документируйте виды деятельности и результаты.

Финансовая стоимость расходы и Интернет

Стоимость методов и инструментов широко варьируется. Моделирование и другая экспертная информация могут быть весьма дорогостоящими, особенно если сведения должны быть собраны в больших объемах или приобретены на коммерческой основе. Каналы чат-общения в Интернете и публичные сайты намного дешевле, чем личные встречи. Интернет может также использоваться для создания «виртуальной образовательной группы». Такие группы могут быть особенно полезны для обсуждения технических вопросов. Однако для обсуждения тем, в которые вовлечены глубокие исследования взглядов, ценностей и интересов, эти методы менее эффективны, чем личное общение.

Интернет предлагает много возможностей, однако имеет и свои ограничения

Разнообразие инструментов и экспериментирование

Для того чтобы обеспечить участие в процессе различных сторон, стоит инвестировать время и деньги в обучение методам и инструментам мотивации участников. Как правило, процесс с участием общественности не должен ограничиваться одним инструментом или методом, а должен использовать целую палитру методов. Это может также способствовать уровню информированности о широком круге вопросов или просто помочь рассмотреть проблему с другой точки зрения.

Более сложные вопросы обычно требуют нескольких раундов встреч с одними и теми же людьми. Если целью стоит достижение определенного соглашения или решения, очень важно, чтобы участники могли высказать свои мнения по поводу числа и продолжительности встреч. В группе из 6–12 человек обычно проводятся встречи продолжительностью два или два с половиной часа, хотя иногда это зависит от ситуации, т.е. состава участников, типа обсуждаемых проблем или информационного материала, используемого для поддержки дискуссии. Люди должны иметь возможность высказать свое мнение по этим вопросам.

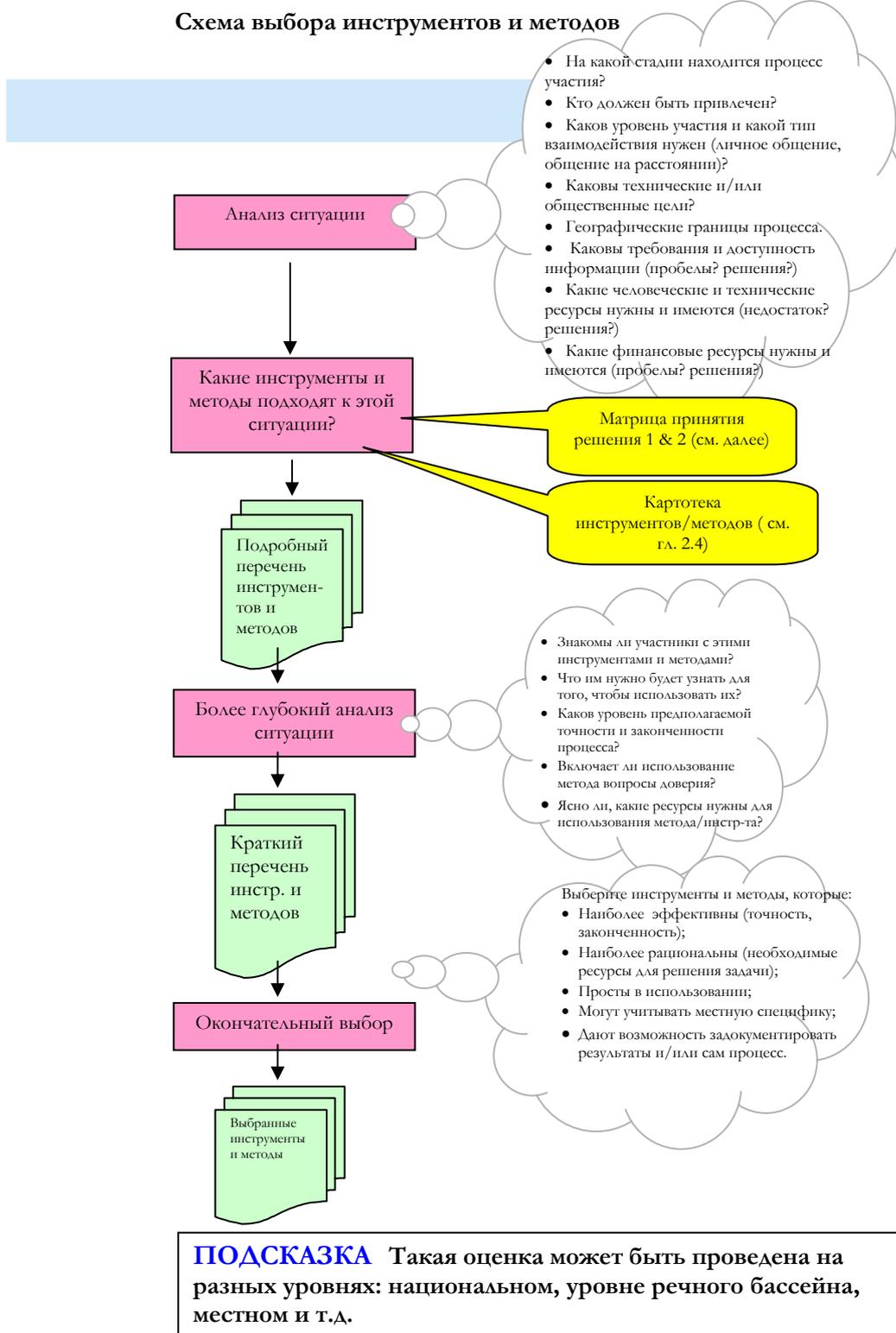
*Как правило, чем
проще инструменты -
тем лучше*

Использование слишком большого числа методов и инструментов также может быть снизить эффективность, особенно если методы сложны и высокотехнологичны, а заинтересованные стороны не знакомы с ними. Часто простая групповая дискуссия может стать полезным инструментом привлечения, в этом случае тогда другие, более сложные методы, не понадобятся. Главное, чтобы выбор методов и инструментов не стал самоцелью.

Процедура

Следующая схема может помочь выбрать методы и инструменты наиболее подходящие в данном контексте. Часть шагов в схеме связана с «матрицей принятия решений 1» и «матрицей принятия решений 2». Матрица принятия решений 1 содержит перечень методов и инструментов, которые могут способствовать участию и взаимному образованию для РДВП. Матрица принятия решений 2 предлагает возможные комбинации методов и инструментов.

Схема выбора инструментов и методов



Определенные методы и инструменты могут быть предпочтительнее других для использования на определенных стадиях процесса участия. Следуя структуре этого руководства, «матрица принятия решения 1» различает три разные стадии:

- **начальная** (развивающая и иницирующая стратегию участия);
- **рабочая** (внедряющая);
- **улучшающая** (наблюдательная и оценочная) стратегию участия.

Разные стадии и уровни участия требуют разных методов и инструментов

КАК НАЧАТЬ

Более того, некоторые методы и инструменты могут быть предпочтительнее других с точки зрения разных уровней участия. «Матрица принятия решения 1» различает три уровня участия (Руководство ОСВ, документ № 8):

- информация (совместное знание);
- консультирование (совместное обдумывание);
- активное участие (совместное действие).

Для каждой стадии и каждого уровня приемлемость методов и инструментов может быть высокой (■), средней (●), или низкой (▲).

Большое количество методов и инструментов, которые не описаны в существующих руководствах (ср. справочный материал), представлены более подробно в разделе 2.4

Название инструмента или метода	Краткое описание	Спр (*)	Стадия УО			Уровень УО		
			Начальная	Рабочая	Улучшающая	Информирование	Консультирование	Активное участие
Методы								
Коллективное обсуждение / «мозговой штурм»	Семинар, целью которого является сбор большого количества идей на одну определенную тему.	1	■	■	●	▲	●	■
Общественное жюри	Серии встреч, куда приглашается группа случайным образом выбранных представителей общественности для разъяснения и обсуждения отдельных вопросов и разработки выводов.	1	●	■	▲	■	■	■
Фокус - группа	Одновременный опрос группы из 6–10 человек.		■	■	●	▲	■	■
Групповое моделирование	Координируемая сессия, во время которой участники разрабатывают модель для улучшения понимания вопроса.	3	●	■	▲	●	■	■
Интервью	Дискуссия, обычно с «открытыми» вопросами и возможностью подробных ответов.		●	■	●	■	■	●
Анализ проблемы/причин	Углубленный анализ причинно-следственных связей, имеющих отношение к проблеме.	1	■	■	●	●	■	■



Критерии			Стадия УО			Уровень УО		
Название инструмента или метода	Краткое описание	Спр (*)	Начальная	Рабочая	Улучшающая	Информирование	Консультирование	Активное участие
Общественные слушания	Встреча, организуемая для ознакомления общественности с информацией и создания форума для ответов на вопросы и высказывания мнений.	1						
Семинар по реструктурированию проблем	Семинар, который позволит участникам ознакомиться с разными способами формулировки ситуации и уточнить свое понимание проблемы.	3						
Прогресс - семинар	Семинар для обсуждения прогресса процесса, сохранения его динамики, обсуждения полученного опыта и оценки проделанных шагов.	5						
Рольевые игры	Игровая ситуация, во время которой участники проигрывают роли в реальном или воображаемом контексте.	3, 4						
Круглый стол	Координируемая обзорная открытая дискуссия между участниками.	3						
Составление сценариев	Рабочая группа, в которой варианты текущей политики и планов на ближайшее будущее обсуждаются и выясняются их возможные будущие последствия.	2						
ИК-инструменты								
Геоинформационная система (ГИС)	Система используется для хранения, нанесения на карту и анализа географической информации.	3, 4						
Графические материалы	Инструменты, которые помогают проиллюстрировать дискуссию во время работы групп (лекционные доски, ручки и карандаши, откидные плакаты).							
Карты	Графические модели пространства.	3, 4						
Система обработки комментариев	Система для структурирования и архивирования комментариев для использования на последующих стадиях.							

Название инструмента или метода	Краткое описание	Спр (*)	Стадия УО			Уровень УО		
			Начальная	Рабочая	Улучшающая	Информирование	Консультирование	Активное участие
«Планировочный пакет»	Инструмент поддержки принятия решения, помогающий представить эффект от предлагаемых (технических) мер.	3	●	■	▲	■	●	●
Анкеты	Перечень письменных структурированных вопросов для одностороннего сбора информации.	3	■	■	■	▲	■	■
Имитационные модели	Компьютерные модели, которые помогают получить представление о возможных эффектах рассматриваемых мер и их комбинации.		▲	■	▲	●	●	■
Ментальные модели и карты пространства	Графическое представление информации и структурирование понимания проблем в географическом аспекте.	3	■	■	●	▲	■	■
Веб-сайт	Информация, представленная в Интернете; страница также может включать форум.	3	■	■	■	■	■	■

■ Высокая приемлемость

● Средняя приемлемость

▲ Низкая приемлемость

Спр.: Справочный материал (ср. Рекомендуемая литература)

1. CIS guidance document N°8 on Public Participation
2. CIS guidance document N°1 Economics and the Environment
3. Настоящее руководство, раздел 2.4
4. Отчет проекта HarmoniCOP Role of information and communication tools; <http://www.harmonicop.info>
5. <http://www.communityplanning.net/methods/method110.htm>

Матрица принятия решения 1:

Применение методов или инструментов в процессе участия

В сочетании с различными методами, могут использоваться различные инструменты. «Матрица принятия решений 2» дает общее представление об особых методах работы с участием общественности. Как и в предыдущем случае, ■ означает высокую приемлемость, ● – среднюю приемлемость и ▲ – низкую приемлемость.

ИК- инструменты									
	ГИС	Графический инструментарий	Карты	Обработка комментариев	«Планировочный пакет»	Анкеты	Имитационные модели	Трехмерные ментальные модели и карты	Веб-сайт
Коллективное обсуждение / «мозговой штурм»	●	■	■	■	●	▲	▲	■	▲
Общественное жюри	■	■	■	■	■	■	▲	▲	■
Фокус - группа	■	■	■	■	■	●	●	▲	●
Групповое моделирование	■	■	■	■	▲	●	■	●	▲
Интервью	▲	▲	■	▲	▲	■	▲	■	▲
Журналы/онлайн-дневники	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲	■
Мониторинг и оценка участия	●	■	■	■	▲	■	▲	■	●
Анализ проблемы/причин	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Общественные слушания	■	■	■	■	●	■	▲	▲	■
Семинар по реструктурированию проблем	■	■	■	■	■	■	■	■	●
Прогресс - семинар	▲	■	●	■	▲	■	▲	●	■
Рольевые игры	■	●	■	●	●	●	■	▲	▲
Круглый стол	●	■	●	■	●	▲	▲	▲	▲
Составление сценариев	■	●	■	■	■	●	■	●	▲
Анализ заинтересованных сторон	■	▲	■	■	▲	■	▲	●	■

**Матрица принятия решения 2:
Взаимосвязь инструментов и методов**

Рекомендуемая литература:

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 Разработка и планирование процесса

Напишите и обсудите стратегию участия

Желательно составить подробную схему процесса в письменной форме. Это может использоваться для объяснения стратегии заинтересованным сторонам и помочь организаторам проверить, является ли стратегия законченной, последовательной, реалистичной и приемлемой для заинтересованных сторон. Схема процесса должна затрагивать все элементы стратегии участия:

- цели участия;
- целевая аудитория – кто должен участвовать?
- сроки и степень вовлеченности в процесс;
- рамки процесса с участием общественности;
- организация и координирование;
- методы и инструменты;
- бюджет.

Графики и визуализация

Составление схемы процесса – часть планирования и управления проектом. При составлении схемы могут быть использованы такие методы управления проектами, такие как «временной график» или диаграммы Ганта (метод логической структуры). Детально разработанный план, определяющий цели, подцели, действия, видимые результаты и их показатели, – все это, совместно с четким определением сроков и требованием относительно ресурсов значительно снижает риск неудачи проекта и процесса участия. Такие планы тем не менее включают возможность изменений, что необходимо, для того чтобы обеспечить «гибкость» планирования в случае непредвиденных обстоятельств.

В целом, сроки должны планироваться «с запасом» и принимать во внимание «доступность» основных заинтересованных сторон в конкретный промежуток времени. Заинтересованные стороны должны ознакомиться с решаемыми вопросами с тем, чтобы они могли конструктивно участвовать в дискуссиях. Им, возможно, понадобится осознать и обсудить большое количество новой информации, а также им может понадобиться время для составления и представления своих точек зрения по вопросу. Организаторы не должны перегружать участников слишком большим объемом информации. По мере того, как процесс развивается, дополнительная информация также может быть

привнесена в дискуссию, однако и в этом случае информация должна поступать в сжатом и точном виде.

Если процесс с участием общественности организуется в первый раз, то организаторы должны отвести больше времени для всех стадий с тем, чтобы заинтересованные стороны могли ближе познакомиться друг с другом, а также с задачами и требованиями различных организаций.

1.8 Оценка проделанной работы

Наиболее важные основы процесса с участием общественности закладываются на начальной стадии. Достигнет ли процесс своих целей, зависит в огромной мере от этой стадии. Критический, хорошо обоснованный контроль и проверка помогут доработать и, при необходимости, скорректировать процесс, так как действия, совершенные до этого момента, еще не являются окончательными и участники более открыты к переменам.

Начните изучать результаты!

Стадия оценки проделанной работы должна быть инициирована сознательно, как преднамеренный шаг назад с тем, чтобы посмотреть свежим взглядом на подход, который использовался до сих пор. Основная задача этого упражнения заключается в том, что можно отступить от ежедневной рутины процесса. Может быть полезным привлечь на этой стадии незаинтересованное лицо. В то же время рекомендуется инициировать стадию оценки и среди заинтересованных сторон, так как это упрочит их связь с общим процессом. Возможность пересмотреть процесс на ранней стадии сможет значительно усилить ощущение сопричастности процессу и, следовательно, его результатам.

Помимо самостоятельной оценки всегда существует возможность привлечения внешних разработок, которые могут стимулировать появление новых подходов. Поддержание открытости процесса для перемен и его регулирование помогут его участникам лучше справиться с новыми разработками и избежать потенциальной напряженности и проблем.

Корректировка выбора заинтересованных сторон

На этой стадии процесса может быть полезным и все еще возможным переосмыслить текущий набор заинтересованных сторон. Какие дополнительные группы должны быть частью процесса, как их можно включить? Привлечение дополнительных участников обычно не является проблемой, если решение об этом основывается на соглашении всех сторон, принимавших участие до сих пор. В то же время, стороны,

КАК НАЧАТЬ

вступающие в обсуждение, должны быть соответствующим образом проинформированы о ходе процесса до текущего момента. Уменьшение числа заинтересованных сторон – намного более сложная задача, так как исключение участников обычно не рекомендуется. Решением может стать четкое планирование вклада каждой группы в общий процесс – какие группы должны принимать участие, и на каких стадиях.

Сбор более точной информации о заинтересованных сторонах

Результатом проведения анализа является информация о заинтересованных сторонах. При этом, качество и полнота информации должны оцениваться. Сбор информации об определенных группах послужит лучшему пониманию мотивов их участия и, таким образом, поможет предотвратить возможные трения и проблемы на последующих стадиях процесса. Также необходимо, по возможности, поддерживать обмен информацией между сторонами, так как это может помочь использовать имеющиеся ресурсы с максимальной пользой.

Корректировка стратегии процесса с участием общественности

Проведите заключительную корректировку стратегии

Теперь наступает время для корректировки стратегии и внесения изменений в схему процесса. Скорректированная стратегия должна быть хорошо подготовлена, обсуждена и передана заинтересованным сторонам во избежание путаницы и нескоординированности планов.

ЧТО ДЕЛАТЬ

В первой главе, «Как начать», перечислены задачи, которые должны быть тщательно обдуманы до начала, во время и после привлечения заинтересованных сторон к процессу принятия решений с участием общественности. Также было рассмотрено, кто должен быть приглашен, и каким образом должна быть построена стратегия участия. Эта глава посвящена требованиям к организации самого процесса. В ней рассмотрены следующие вопросы: как пригласить участников, какие мероприятия следует провести, какие методы использовать; как привлечь людей к активному участию; как организовать их конструктивное сотрудничество, а также как предотвратить препятствия и задержки. Таким образом, в главе рассказывается о том, как управлять процессом.

Глава начинается с введения в основные правила проведения семинаров и общественных собраний, которые, в целом, основываются на четырех принципах, раскрытых в первой главе: открытость, соблюдение интересов сторон, темп и содержание. Эти основные правила должны гарантировать участникам возможность влиять на принимаемые решения и, в конечном счете, извлечь пользу из своего участия.

2.1 Основные правила

Основные принципы организации процесса определяют правила поведения

Эта глава знакомит читателя с основными правилами – принципами – которые должны соблюдаться в процессах с участием общественности. Выполнение основных правил организации встреч представителей общественности создают комфортную среду для участников: они будут иметь представление о том, чего ожидать и как вести себя, а также могут быть по возможности уверены, что другие участники будут вести себя так же. Основные правила должны формулироваться однозначно уже в самом начале процесса. Желательно, чтобы стороны, участие которых ожидается, действительно приняли участие, или, как минимум, были опрошены на предмет структуры процесса и его принципов. Ясное представление о вопросе и позициях, дискуссия и определение основных принципов особенно важны в ситуациях с высокой вероятностью конфликта, где сторонам необходимо четко осознавать совместные цели, взаимозависимость, понимание срочности и то, какую стратегию поведения они должны выбрать, чтобы достичь основной цели. Во время каждой дискуссии следует разместить правила на видном месте.

Основные правила процессов с участием общественности могут быть выведены из четырех принципов структуры процесса (см. п. 1.2) а также дополнены практическими советами о том, как

распространять и обрабатывать информацию и как следует взаимодействовать с «внешней средой»: прессой и широкой общественностью (см. пример в рамке). Уровень детализации может варьироваться; правила могут содержать подробные соглашения об обмене информацией, о том, как работать с новой информацией, о времени выступлений, новых участниках и так далее.

ПРИМЕРЫ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛ

Общие правила:

- участие не может быть принудительным;
- участники несут общую ответственность за процесс и его результаты;
- правила поведения: отсутствие личных оскорблений и выпадов, взаимное уважение основных ценностей, нельзя пропускать заседания;

Правила вступления и отступления:

- процесс можно покидать только после окончания текущего «цикла»;
- в процесс можно вступать с одобрения руководителя процесса;

Правила обработки информации и запросов на исследования:

- должна соблюдаться конфиденциальность;
- заявки на исследования должны быть обоснованы;
- исследование должно проводиться командой экспертов;
- вся информация доступна для всех участников;

Правила для «параллельных процессов»;

- должна быть представлена информация о других текущих проектах в этой же области, т.е. о «наложении» мероприятий;
- процесс общественного участия не исключает судебные меры;

Правила для связей с прессой:

- участие в семинарах ограничивается участниками процесса, только заключительный митинг может быть открыт для прессы;
- все контакты с прессой осуществляются через руководителя

Рекомендуемая литература:

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 встречу

Созыв встречи – искусство свести людей вместе, создав позитивную и продуктивную атмосферу, чтобы начать и осуществить плодотворный процесс с участием общественности. Хотя на первый взгляд это может показаться довольно тривиальной задачей, созыв представляет собой первый контакт большого числа заинтересованных сторон друг с другом и, таким образом, закладывает правила и пути взаимодействия для всего процесса с участием общественности. Во

Определение правил и видов взаимодействия.

время первого собрания заинтересованные стороны сводятся вместе для обсуждения вопросов, подлежащих решению, и определения направления всего последующего процесса с участием общественности. Процесс созыва включает ряд шагов, которые, для более четкого представления, представлены здесь в виде отдельных компонентов, которые, однако, тесно взаимосвязаны между собой. Кроме этого, эти компоненты обычно реализуются не в строгой последовательности, а скорее в параллельном порядке.

2.2.1 Выбор координатора

Распределение задач между отдельными лицами или организациями должно быть тщательно обдумано. Некоторые участники могут обладать достаточной властью, чтобы свести заинтересованные стороны вместе, но не иметь необходимых навыков для координирования последующего процесса. Поэтому, хотя инициаторы (индивидуумы и группы) могут помочь начать процесс, это не значит, что именно они должны довести его до конца.

Инициаторы могут также быть заинтересованными сторонами, однако их основная роль остается в определении и приглашении всех нужных заинтересованных сторон к столу переговоров. Для того чтобы успешно справиться с этой ролью, инициаторы должны отвечать следующим требованиям:

- надежность;
- добросовестность;
- полномочия выступать в этой роли.

Помимо того, инициаторы должны быть осведомлены о вопросах, подлежащих решению, например вопросах рационального водопользования или управления речным бассейном. Будучи одновременно инициатором и заинтересованной стороной, необходимо обеспечить четкое понимание всеми ситуации. В случае такой (объединенной) позиции рекомендуется пригласить независимого координатора извне или, по меньшей мере, привлечь персонал внутри организации, не связанный с решаемыми вопросами напрямую.

Отдельные лица или объединения могут играть роль созывающей стороны, в зависимости от уровня их участия в процессе. На местном уровне, местный лидер, организация или руководящий комитет, включающий разные группы, могут выступать в качестве инициаторов. На государственном уровне эту роль могут взять на себя правительственные структуры. Однако следует принять во внимание, что зачастую заинтересованные стороны испытывают недоверие к официальным лицам, поэтому привлечение нейтральной «третьей стороны» может стать оптимальным решением.

Инициатор процесса может играть несколько ролей: инициатор, координатор, участник.

Одни и те же критерии могут использоваться на стадиях планирования и оценки.

2.2.2 Навыки, необходимые координатору

Хороший координатор должен уметь оценить, имеют ли участники процесса в целом представление обо всем диапазоне решаемых вопросов, а также диапазоне интересов, ценностей и требований заинтересованных сторон. Он должен уметь передать в понятной и доступной форме весь сложный комплекс позиций и причины их возникновения всем участникам процесса. Предоставление соответствующего материала всем заинтересованным сторонам до начала встречи может значительно сэкономить время в ходе дискуссий и, таким образом, улучшить качество распространения информации.

Чем больше конфликтов, тем острее необходимость профессионального координирования.

В целом, координаторам и модераторам необходимы следующие навыки:

Опыт организации процессов с участием общественности:

По возможности, следует выбирать организацию с большим опытом посредничества и проведения процессов с участием общественности. Опыт является ключом к выполнению технических требований процесса и адекватному пониманию противоположных интересов, мотивов, ценностей и взглядов заинтересованных сторон.

Хорошее координирование требует разнообразных навыков.

Способность представлять информацию «с мест» и заинтересованные стороны: Убедитесь, что координатор ознакомлен с проблемами на местах и представляет «кто есть кто» в решаемой сфере деятельности.

Доверие и восприятие координатора в качестве «независимой» фигуры. Люди, принимающие участие в процессе, будут в первую очередь оценивать «вестника», а не само «известие». Отсутствие морального авторитета порождает недоверие и может привести к тому, что основные заинтересованные стороны не будут принимать участие во встречах.

Способность справиться с разницей в ресурсах: Координатор должен быть уметь находить баланс между участниками с лучшими навыками общения и участниками с меньшим опытом. В ситуациях, когда отдельные стороны не хотят или не могут принять участие во встрече с другими заинтересованными сторонами, имеет смысл провести с ними личные интервью для выяснения их точек зрения, после чего обсудить эти перспективы с другими заинтересованными сторонами, используя процедуру дополнительного раунда (Дельфийский метод). «Дельфийский метод» – это скорее целое семейство методов, чем определенная процедура. Для «Дельфийского метода» характерны наличие группы экспертов и серии раундов, в ходе которых у экспертов накапливается информация, которая затем анализируется и возвращается обратно в качестве основы для последующих раундов. У участников есть возможность пересмотреть свои суждения на основе полученной переработанной информации; а также некоторая степень анонимности относительно их личного вклада.

...приспосабливайтесь, используя инструменты или методы поддержки

Языковая компетенция и лидерские качества: Необходимо убедиться, что избранных координатор обладает способностью определять, узнавать и стратегически использовать верный «язык» или тип речи, понятный для участников. Язык должен быть привлекательным для аудитории, которой предназначена сообщаемая информация. Разные заинтересованные стороны используют разные слова для описания проблем, утверждения позиций и рекомендации действий.

2.2.3 Приглашение участников

Увеличение полномочий заинтересованных сторон

В бассейне реки Дордонь (как было продемонстрировано на Саммите долины Дордонь) иницилирующей организацией были инвестированы значительные ресурсы, чтобы обеспечить участие всех заинтересованных сторон в процессе. Подготовительная стадия включала в себя анализ заинтересованных сторон, основанный на сотнях разосланных анкет. Результаты анализа были прокомментированы несколькими государственными службами. Результаты, которые были подготовлены до «Саммита Дордони», были использованы для повышения полномочий некоторых заинтересованных сторон, например рыбаков, которые прежде не были вовлечены в процесс на должном уровне.

Прежде, чем посылать заинтересованным сторонам официальное приглашение, с ними следует связаться на личном уровне, т.е. встретиться лично, поговорить по телефону и т.д. Это поможет решить несколько задачи:

- проинформировать заинтересованные стороны о возможной выгоде, которую они смогут получить от участия в процессе; например, приняв участие в принятии решения на местном уровне, возможности обмена опытом, обсуждения волнующих их вопросов и т.д.;
- объяснить, какую роль в процессе они будут играть;
- определить ожидания заинтересованных сторон до начала процесса так, чтобы они могли быть учтены, что поможет улучшить общий результат;
- должностные позиции и иерархия приглашенных участников должны приниматься во внимание при рассылке им приглашений. Например, сложной задачей может стать уговорить некоторых людей выступить перед аудиторией «высокого уровня».

Проинформируйте заинтересованные стороны о возможной выгоде от участия в процессе

Более подробная информация на тему выбора участников предлагается в разделах 1.4. и 1.5.

2.2.4 Выбор места проведения

Принимая решение о месте фактического проведения процесса с участием общественности должны учитываться следующие моменты:

- при выборе в качестве места проведения офиса одной из заинтересованных сторон (включая инициаторов), следует проявлять осторожность; доверие и нейтральность инициаторов должны быть очевидны для всех заинтересованных сторон;
- близость, доступность и общая атмосфера места проведения должны быть комфортными;
- удовлетворение потребностей – необходимо достаточное количество помещений, столов, точек подключения сети Интернет и т.д.

В места проведения встреч должна быть создана комфортная обстановка.

Доверие и нейтральность: места проведения встреч, должны принадлежать надежным организациям - по возможности, с хорошей общественной репутацией и престижем.

Если организатор не является владельцем помещения, где будет происходить встреча, чрезвычайно важно, чтобы люди чувствовали себя комфортно и безопасно. Дискуссии, проведенные в атмосфере недоверия, могут негативно повлиять на весь процесс. Процессы, осуществляемые в зданиях, принадлежащих государственным административным органам, рискуют получить репутацию «манипулируемых государством», организованных «сверху», «консервативных». С другой стороны, те же процессы, осуществляемые в зданиях, принадлежащих частным компаниям, рискуют навлечь обвинения в заинтересованности в материальной выгоде.

Места проведения должны быть нейтральными и находится не слишком далеко.



Баланс власти

Соответствие и власть: чем ближе место проведения к месту принятия решений, тем более уместным оно воспринимается заинтересованными сторонами. В области рационального водопользования, негосударственные организации обычно являются структурами, которым общественность доверяет больше всего, следовательно, доверие – их главный капитал, но им часто не хватает ресурсов. Большинство академических учреждений (за исключением тех, кто сотрудничает с частными компаниями), часто воспринимаются как относительно нейтральные, однако они часто воспринимаются как весьма далекие от процесса принятия решений. Административные организации наделены большей властью и ресурсами для принятия решения, но их независимость и доверие к ним часто подвергаются сомнениям. И, наконец, существует большое количество частных консультационных бюро с разными уровнями доверия, независимости и компетенции, поэтому их сложно представить в качестве однородной группы.

Близость, доступность и создание атмосферы: Чтобы обеспечить регулярное присутствие заинтересованных сторон, встречи должны проводиться вблизи от мест проживания или работы участников. Некоторые общественные здания образовательного или социального назначения, например, музеи или университеты, часто хорошо подходят для проведения подобных процедур, так как они хорошо воспринимаются общественностью. Для дискуссии необходима комфортная атмосфера, поэтому следует избегать слишком формального регламента. Комнаты меньшего размера со столами могут быть использованы для проведения личных интервью, поскольку они позволяют видеть язык жестов, используемый для изложения своих взглядов и отношений, что было бы нелегко заметить в безличной обстановке больших форумов.

При выборе места проведения мероприятия с участием общественности, заинтересованные стороны должны прямо сообщить о своих предпочтениях, чтобы впоследствии можно было договориться о наиболее подходящем месте. Организатор должен также иметь собственные критерии, например, обеспечение представительности и равноправия, а также попытаться договориться с остальными заинтересованными сторонами.

2.3 Советы по улучшению процесса

Качество процессов с участием общественности может быть подвержено влиянию многих факторов. В этом разделе будут рассмотрены наиболее важные факторы и пути их контроля. Наиболее важными факторами, определяющими неудачу или успех взаимного образования, являются сами участники, а также состав группы и структура процесса.

2.3.1 Воздействие «человеческого фактора»

Как справиться с доминированием и саботажем

Любой групповой процесс с участием общественности может стать легкой добычей «доминирующей личности». С одной стороны, такие личности могут оживить дискуссию или процесс группового мышления, они не постесняются и не поколеблются начать обсуждения наиболее острых вопросов, которые иначе были бы проигнорированы. С другой стороны, в случае если вмешательство координатора или других участников группы будет незначительным, доминирующие личности могут отрицательно повлиять на процесс в целом. Чтобы этого избежать, нужно чтобы координатор был уверен в себе, хорошо подготовлен и обладал навыками работы в таких ситуациях.

Такие же навыки нужны и для работы с «саботажем». Было бы неверно думать, что тот, кто доминирует в процессе, пытается сознательно саботировать (сорвать) его. Часто «доминирующие личности» сами не подозревают, что они на практике доминируют в дискуссии или процессе. Однако, «саботажники», скорее всего, осознают свои намерения и настроены на срыв процесса, во что бы то ни стало. Поэтому очень важно НЕ игнорировать их, а привлечь более широкую группу для обсуждения – так проблема саботажа может быть решена. Таким образом, все участники осознают потенциальную угрозу, которая может помешать процессу в «их» группе. Это побудит их подумать о путях решения проблемы. Тогда ответственность за контроль над прогрессом в рабочей группе будет поделена между всеми участниками.

Заинтересованные стороны взяли инициативу в свои руки

Заинтересованные стороны могут быть не только привлечены к участию органами водопользования, но и сами проявлять инициативу. Так произошло, например, в нидерландской провинции Северный Брабант в 1990-х годах.

Большой проблемой для Северного Брабанта была деградация природных территорий, происходившая, в том числе, из-за забора грунтовых вод. Для того чтобы остановить деградацию, в 1991 году правительство провинции ввело лицензий для забора вод в малых масштабах (в т.ч. для сельского хозяйства). Позже, в 1990-х годах, были предприняты попытки более строгого регулирования, однако эти мероприятия не имели успеха. В то же время организация фермеров имела определенное политическое влияние, что значительно затрудняло контроль над фактическим выполнением законодательства. Ситуация зашла в тупик. Поведение фермеров представляло проблему для провинции, однако провинция не могла серьезно повлиять на фермеров.

В 1998 году региональная организация фермеров ZLTO выступила с инициативой организации проекта Watermanagement Benelux Middengebied. Фермеры получили возможность бесплатно построить плотины на мелких ручьях на своей земле, при этом плотина должна была обслуживаться самими фермерами. Плотины задерживали бы воду и увеличивали бы фильтрацию грунтовых вод, что было бы полезно не только для природной экосистемы, но и для сельского хозяйства. В случае заболачивания, фермеры могли бы сами решить вопрос об открытии плотины. Организация ZLTO плотно сотрудничала с администрацией провинции и советами водопользователей.

К 2001 году почти 2 000 плотин были установлены на площади 140000 га, что было в значительной степени профинансировано программой Европейского Союза Interreg.

Проект в целом оценивается как успешный. Подобные проекты, независимо от того, были ли они инициированы органами водопользования или другой заинтересованной стороной, предлагают возможности нестандартных решений с участием заинтересованных сторон, улучшают отношения и способствуют взаимному образованию. Такого рода инициативы также демонстрируют, что применение административных норм отнюдь не устарело и может стимулировать развитие инновационных нестандартных подходов.

Источники:

J. Jiggins & N. Röling 2003: *Key informant study 2nd Generation Water Conservation Project; North Brabant and Limburg*, WUR

Работа с личностями, тормозящими процесс.

Работа с доминирующими личностями должна проводиться осторожно, так как любые попытки уменьшить доминирование могут быть восприняты как личная неприязнь. То, как координаторы проекта «работают» с доминирующей личностью, покажет способности команды организаторов работать с более широким слоем заинтересованных сторон. Поскольку работа координаторов будет замечена другими участниками, это повлияет на их вовлеченность в процесс.

Несколько идей, которые могут быть полезны:

- как только потенциальная «доминирующая личность» определена, следует предложить ей/ему ответственную роль; это может быть задание по развитию сети заинтересованных сторон, организация встречи, выяснение возможной исторической информации и т.д.
- абсолютно необходимо установить рабочий режим и визуализировать «основные правила», как говорится в разделе 2.1. Все это обеспечит ясную этику работы, на что координатор всегда может сослаться при необходимости.

Ответственные участники, которые доминируют дискуссии...

Как работать со стеснительными или молчаливыми участниками

Тактичное, но конструктивное обращение со стеснительностью среди участников также может стать непростой задачей для координатора. Хотя заинтересованные стороны могут проявить энтузиазм или желание участия в групповой деятельности, это не всегда гарантирует их активное участие на том уровне, который необходим для создания более динамичного и конструктивного образовательного процесса. Очень важно попытаться определить заранее возможные причины, по которым отдельные личности могут стесняться или просто не проявляют большого желания общаться с другими участниками. Это может помочь организаторам и координатору выявить острые вопросы, предыдущие конфликты, которые могут вызывать трения между заинтересованными сторонами, а также моменты, которые могут *стимулировать* реакцию более сдержанных участников. Как и «доминирующие личности», застенчивые и молчаливые участники могут разочаровывать и раздражать тех, кому кажется, что они «единственные, кто говорит», особенно если эти люди не ощущают поддержки от других.

Несмотря на это, заставлять сдержанных участников говорить не разумно и не конструктивно. Если человек почувствует себя «выставленным на посмешище» против своего желания, это может вызвать нежелание участвовать в будущих мероприятиях подобного рода. Аналогично, сдерживание тех, кто говорит больше других или слишком много, не должно быть *единственным* способом, при помощи которого можно побудить молчаливого участника говорить больше.

Создание «безопасной» атмосферы также помогает справиться со стеснением и молчанием участников. Это также связано с соблюдением «основных правил». Для создания безопасной среды для процесса с участием общественности, участники должны соблюдать следующие правила:

- **слушайте других** – Необходимо проявлять уважение к другим, когда они говорят, и делать это постоянно на протяжении всего процесса. Выслушивание необходимо для поддержки образовательного процесса среди участников. Необходимость выслушивать друг друга побуждает всех участников быть более честными: честность порождает честность!

- **уважайте мнения других** – Абсолютно необходимо дать почувствовать всем участникам, что их уважают, независимо от того, соглашаются с ними другие или нет.
- **соблюдайте конфиденциальность** – Если существует договоренность о конфиденциальности относительно отдельных обсуждаемых вопросов, участники должны чувствовать себя достаточно безопасно с тем, чтобы поделиться волнующими их вопросами без опасения, что то, о чем они говорят, может выйти «за рамки» процесса. Конфиденциальная информация, сведения, статистические данные, мнения и т.д. не должны разглашаться за пределами форума.
- **не читайте длинных лекций** – Очень важно, чтобы все участники, включая координатора, не поучали других в группе. Передача ключевой информации или проведение презентаций может делаться в виде лекции. Однако этот метод не особенно стимулирует взаимное обучение в группе. Участники утратят внимание, особенно если информация представляется в технической форме, более сложной, чем они способны понять.
- **групповая работа и порядок размещения участников.** Разделение участников для работы в меньших по размеру группах может стимулировать участие тех, у кого не хватает уверенности говорить перед большой группой людей. Малые группы могут помочь объединить взгляды и мнения всех участников. В некоторых случаях, когда «доминирующие личности» подавляют других, может быть полезным составить группы в соответствии с тем, насколько «громко» или «тихо» ведет себя участник. Другими словами, объединить всех «доминирующих» участников в одну группу и всех «стеснительных» участников – в другую.
- Инструменты визуализации (карты, ГИС, откидные плакаты) и правильно организованная подача информации могут стимулировать дискуссию, если группа уходит от основного вопроса. Обсуждение тем, которые знакомы всем участникам, поможет сделать первый шаг. Другими приемами такого рода могут быть ролевые сценки, игры и т.д. Часто, работа в парах



Как узнать что люди скучают

помогает каждому начать думать и говорить.

Как справиться со скукой и тишиной

Несмотря на то, что время, отведенное для дискуссии должно быть достаточным, существует риск, разговор может постепенно прийти к состоянию, когда только два или три участника обсуждают какой-либо специфический или незначительный вопрос интересующий только их. Другие, потеряв интерес, могут отключиться от разговора. В таких случаях, очень трудно сказать определенно, когда дискуссию стоит продолжать, а когда вмешаться и сменить тему беседы на что-либо, интересное всей группе. Какой бы интересной не была «частная» дискуссия, всегда важно знать, как остальная группа реагирует на нее. Если становится очевидным, что аудитория скучает, можно действовать несколькими способами. Можно попросить участников высказать их окончательное мнение по теме дискуссии и тем самым закончить ее, или же сообщить группе, что осталось лишь немного времени для окончания разговора на определенную тему. В другом случае, если предмет дискуссии важен, и уместно продолжить его обсуждение, разумно активно направлять вопросы тем, кто не проявляет активного участия с тем, чтобы привлечь их к разговору. Это может помочь стимулировать участников и напомнит тем, кто говорит, что другие члены группы тоже имеют мнения на предмет дискуссии.

Умейте вовремя закончить или изменить направление дискуссии

Знайте, когда закончить дискуссию

Конфликты

Конфликты могут помешать динамике и прогрессу процесса. Конфликты практически неизбежны, когда у участников есть разные взгляды и интересы, кроме того, конфликты полезны для выявления согласий и несогласий. Однако некоторые конфликты, не связанные непосредственно с решаемыми вопросами, могут привести к пустым тратам энергии, направив ее в ложное русло, и, тем самым, создавая препятствия процессу. Рассмотрение таких конфликтов должны быть отведено из центра обсуждения на «периферию», например в отдельную рабочую группу, научный комитет или в группу сторонних («объективных») экспертов. Тем временем основной процесс будет продолжаться.

Конфликт – неизбежная часть процесса перемен

Авторитет и доверие заинтересованных сторон

Нейтралитет – это ключевой фактор авторитета и доверия. Нейтралитет (т.е. предполагаемый нейтралитет) может быть достигнут, только благодаря адекватному представительству заинтересованных сторон. Работа с различными группами и отдельными личностями в одной среде - непростая задача для организатора. Если одни стороны (сторона) показывают открытую враждебность по отношению к другим, очень важно наладить работу с ними всеми, так как часто причины для оппозиции определенной группы могут помочь понять процессы внутри всей группы. Это не означает, конфликтующие стороны должны обязательно находиться в одном помещении во время процесса обсуждения. Фактически, этого даже следует избегать, так как такая дискуссия вряд ли будет иметь много смысла. Когда количество участвующих сторон достаточно велико и некоторые из них враждебно настроены к другим, лучшее, что можно сделать – это

разделить общее число участников на два, собрав вместе наиболее гомогенные группы, однако убедившись в том, что они, все же, в достаточной степени разнородны.

Рекомендуемая литература:

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

2.3.2 Воздействие структуры процесса

Как адаптировать и придерживаться структуры

Структура обсуждения (или программа) необходима для того, чтобы координировать и информировать всех участников о ходе и направлении процесса. Четкая программа поможет предотвратить потери времени и помочь достичь консенсуса, в случае если обсуждение затягивается слишком надолго. Если запланированная программа игнорируется, это ставит под угрозу результат всего процесса. С другой стороны, важно не стремиться проводить каждую конкретную сессию лишь с целью выполнения всех запланированных пунктов. Часто бывает необходимым создание более гибкой программы, чтобы не препятствовать детальному обсуждению важных вопросов.

*Структура
обсуждения
или
программа
должна быть
ясны.*

Также важно представить программу участниками и получить их одобрение в самом начале заседания рабочей группы так, чтобы участники были осведомлены о программе на весь день.

Соблюдение общей структуры семинара также зависит от того, насколько координатор может самостоятельно поддерживать контроль над ходом семинара. Как было сказано в предыдущем разделе, отдельные участники («доминирующие личности» и «саботажники») могут считать координатора «слабым» и поэтому пытаться получить контроль над процессом для реализации собственных интересов. Другие участники не обязательно будут протестовать, и тогда, в случае если координатор не предпримет адекватных мер, существует опасность, что ход процесса будет изменен.

Профессиональное координирование

Итак, достаточно ясно, *почему* профессиональное координирование может существенно помочь в организации и проведении процессов с участием общественности. Прежде всего, координатор отвечает за поддержание логической последовательности процесса. В случае если структура обсуждения, одобренная участниками в начале процесса, воспринимается как стабильная, это способствует созданию комфортной среды для процесса участия.

Как стимулировать сопричастность процессу заинтересованных сторон «на местах».

Заинтересованные стороны на местах должны ощущать свою сопричастность проекту. Вместе с официальными лицами, планирующими организациями, административными органами ответственными за управление речными бассейнами и другими организациями, иницирующими проект, «местные» заинтересованные стороны должны взять на себя ответственность за процесс в целом. Распределяя задания между участниками и, таким образом, распределяя ответственность, можно достичь большего ощущения сопричастности процессу всех заинтересованных сторон и обеспечить более ответственное отношение и постоянное участие в стратегии. Примерами таких заданий могут быть – выписывание идей на карточки, координирование малых групп, составление отчетности для всей группы, привлечение новых заинтересованных сторон.

«Домашнее задание» для обеспечения баланса между сторонами

В случае если, где обсуждение идет не лучшим образом из-за пассивности участников, координаторы могут сами вступить в дебаты, что сделает дискуссию более динамичной. В дополнение к этому, уместно дать участникам «домашние задания». Такой прием поможет им разъяснить их собственные идеи без спешки и давления группы. Таким образом, они начнут больше уважать вклад других участников, так как захотят, чтобы их вклад тоже уважали.

Дайте заинтересованным сторонам «домашнее задание»

Важные моменты, о которых нельзя забывать

В любом мероприятии с участием общественности, независимо от того, как хорошо оно организовано, в последний момент всегда могут появиться проблемы, пренебрежение которыми может поставить под угрозу все запланированное на день. Ниже перечислены несколько моментов, которым часто не уделяется должного внимания.

- *Техническое оснащение* – очень важно заранее не только проверить, что все техническое оборудование работает, но и то, что организаторы знают, как оно работает. Это относится к мультимедийным проекторам, ноутбукам, программному обеспечению и т.д. Лучше использовать один ноутбук, подключенный к мультимедийному проектору вместо поочередного подключения нескольких и иметь носители информации, удобные для переноса данных.
- *Материалы* – очень важно иметь хороший запас материалов, которые будут использоваться во время семинара, например, откидные плакаты, ручки, кассеты и т.д. Как правило, лучше иметь больше материалов, чем нужно.
- *Место проведения* – крайне важно, чтобы команда организаторов как минимум один раз посетила место проведения семинара, чтобы оценить, соответствует ли оно потребностям проекта. Это также полезно для того, чтобы знать какое оборудование, мебель и т.д. уже имеются на месте и что должно быть принесено дополнительно.
- *Информация о месте проведения* – не надо надеяться, что все участники знают, где находится место проведения и как туда добраться. Предоставление четких инструкций с картой и указанием направления заранее поможет обеспечить своевременное прибытие всех участников.
- *Связь с участниками* – не стоит также думать, что участники примут участие в семинаре только потому, что они получили приглашение на мероприятие. Обычно несколько предварительных телефонных звонков или личных встреч помогает гарантировать присутствие. Звонок примерно за день до события – хороший способ определить, кто придет, а также поможет напомнить тем, кто забыл о мероприятии.
- *Незапланированные перемены* – очень важно, чтобы организаторы подготовили план действий в случае непредвиденных обстоятельств, чтобы знать, как действовать, когда проведение мероприятия поставлено под угрозу. Такой план должен предусматривать смену места проведения, плохие погодные условия, финансовые проблемы или болезнь координатора.

2.3.3 Предложение эффективных путей решения проблем

Предыдущие встречи заинтересованных сторон часто показывают, что группы участников и отдельные личности пытаются активно защитить свою собственную позицию. Люди начинают соревноваться и вести обсуждение скорее в стиле «победа-поражение», чем рассматривать варианты, которые были бы полезны для нескольких сторон одновременно. Действуя внутри определенной группы, которая отождествляется со своими интересами, некоторые участники стремятся развить или вновь утвердить идентичность своей группы в данном ситуативном контексте. Стороны могут стремиться построить свой собственный

Целью должна стать «победа» всех сторон

«позитивный» имидж относительно других сторон. Также участники могут пытаться подчеркнуть свойственные им особенности, которые могли бы подтвердить их авторитет в глазах других групп. Заинтересованные стороны могут акцентировать внимание на ресурсах, которыми они обладают, или возможном вкладе, который они могут внести в решение обсуждаемой проблемы. Участники могут сузить видение проблемы, акцентируя лишь собственные интересы, при этом, создавая впечатление, что вовлеченные стороны являются конкурентами, и что их интересы противоположны. Важной задачей в этом случае является повернуть процесс в таком направлении, когда участники также смогут увидеть сходство позиции и общие интересы, стоящие за всем различиями.

«Позиционные» переговоры

Преобразование «позиционного» подхода (ты – мне, я – тебе) в «интегративный» (выигрышная ситуация для обоих участников: если мы оба сделаем это и откажемся от этого...) – это очень медленный процесс. Яркими симптомами «позиционного» подхода к переговорам являются:

- (а) подробные расспросы сторонами друг друга без предложения какой-либо информации взамен или удержание всей важной информации;
- (б) факты, возникшие идеи, полученная информация и мнения используются сторонами скорее для спора или демонстрации того, что они знают лучше (сильнее, обладают большей властью и т.д.), чем для выяснения различий сторон для совместного решения проблемы.

Уход от «позиционного» подхода к переговорам может быть совершен путем установления основных правил, вмешательства в процесс и построения доверительных отношений. Ниже, в таблице приводится набор различных типов поведения, что может быть полезно для перехода от «позиционного» подхода к переговорам к учету общих интересов.

Соперничество между участниками нормально

Необходимо направить процесс от соперничества к сотрудничеству

Ситуация «Победа-Поражение»	Стратегия решения проблемы
Вы определяете конфликт как ситуацию «победа-поражение»	Определите конфликт как общую проблему.
Вы стремитесь поддержать цели преимущественно одной стороны	Стремитесь к достижению общих целей
Вы вынуждаете другие стороны к подчинению	Постарайтесь найти нестандартные решения, которые удовлетворят обе стороны или представят обоюдно приемлемое решение.

Ситуация «Победа-Поражение»	Стратегия решения проблемы
Вы стремитесь составить точное представление об интересах каждой стороны, но в обсуждении сознательно пытаетесь исказить их или истолковать неверно	Составьте точное представление об интересах каждой стороны и представьте участникам их верное истолкование
Вы стремитесь увеличить влияние какой-либо стороны на другие стороны, подчеркивая ее независимость и зависимость других.	Пытайтесь уравновесить распределение власти, подчеркивая обоюдную взаимозависимость, избегая ущерба и замешательства для других сторон с целью уменьшения их стресса и оборонительного поведения.
Вы пытаетесь поддерживать контакт со сторонами, которые обладают наибольшим авторитетом / властью.	Убедитесь в том, что контакты построены на равной степени авторитета.
Вы используйте неискренние и двусмысленные стратегии общения для передачи целей сторон, их позиций и предложений.	Используйте открытые, честные и ясные способы общения для передачи целей, позиции и предложений.
Вы чрезмерно акцентируете значение потребностей, целей и позиций какой-либо из сторон в изначальной постановке вопроса	Точно изложите потребности, цели и позиции в изначальной постановке вопроса
Вы не проявляете сочувствия и понимания позиции, чувств и системы взглядов других сторон	Работайте над тем, чтобы достичь лучшего понимания позиции, чувств и системы ценностей всех сторон
Вы общаетесь с другими в режиме «победа-поражение»	Организируйте свое общение в режиме решения проблемы.
Вы используете угрозы для подчинения	Избегайте угроз, чтобы избежать «оборонительного» подхода
Вы выражаете враждебность, чтобы подавить другие стороны	Используйте «враждебность» чтобы предотвратить действия и эмоции, которые могут помешать будущему сотрудничеству
Вы подчеркиваете неизменность своей позиции, чтобы вынудить других уступить.	Подчеркните гибкость своей позиции направленную на то, чтобы помочь решить проблему
Вы ведете себя непредсказуемо, чтобы иметь возможность неожиданно сменить позицию / способ действия.	Ведите себя предсказуемо. Не смотря на то, что гибкое поведение приемлемо, оно не должно использоваться для того, чтобы преподнести «сюрпризы» другим сторонам.

Ситуация «Победа-Поражение»	Стратегия решения проблемы
Вы уступаете и изменяете позицию медленно, чтобы дождаться уступок другой стороны	Изменяйте позицию, как только это необходимо для решения проблемы.
Вы пытаетесь увеличить двусмысленность и неопределенность ситуации, используя обман и путаницу в своих целях	Способствуйте ясности, предсказуемости, и обоюдному пониманию для решения проблемы
Вы используете «коллективное» поведение, чтобы использовать «коллективную» поддержку и ответственность других.	Используйте «коллективное» поведение для создания атмосферы доверия и обоюдного сотрудничества.
Вы занимаете позицию, которая позволяет эксплуатировать других всегда, когда это только возможно.	Займите последовательную позицию, вызывающую доверие других
Вы изолируете других с тем, чтобы уменьшить вероятность образования ими коалиций с третьими сторонами	Найдите третьи стороны для решения проблемы
Вы подчеркиваете лишь различия позиций и превосходство собственной позиции.	Подчеркните как сходства и различия в позициях можно использовать для решения проблемы.

Поиск общей базы и целей сотрудничества

Составить многостороннее видение вопросов управления речными бассейнами и, при этом, иметь способность видеть ситуацию глазами других групп - очень непростая задача для всех вовлеченных сторон. Как правило, стороны склонны уделять немного времени общему анализу проблем и могут ошибочно предполагать, что другие группы имеют схожее понимание проблемы. К тому же, в только что сформированной группе существуют тенденции направленные против создания многообразия. Все это приводит к поиску общей базы в качестве общего видения будущего. Расхождение перспектив, точек зрения и ценностей признаются, и даже ценятся, однако основная масса энергии вкладывается в развитие общей картины будущего, видения его. Такой подход способствует минимизации разнообразия среди заинтересованных сторон. В этом случае есть риск, что формы взаимозависимости не будут затронуты в достаточной степени и сложные вопросы не будут рассмотрены. Однако позднее, отдельные стороны, могут попытаться заблокировать заключительные решения, в которых они не увидят отражение своих интересов.

Не следует думать что стороны придерживаются одного взгляда на проблему!

Более приемлемый, но трудоемкий подход предполагает осмысление объединяющей основы как совместного, комплексного (не однородного), определения проблемы и объединенного видения будущего. Это предполагает, что существующие различия в перспективах и интерес различных групп к участию тщательно исследованы и разъяснены всем сторонам. Это поможет формированию разностороннего видения общей картины, и последующий процесс соглашения сторон будет основан на общем понимании проблем. Такой подход подразумевает, что в начале процесса стороны готовы принять весьма общее определение проблемы. (ср. разделы 1.3 и 1.4).

Другие знают о вас меньше, чем вы думаете

В ходе переговоров заинтересованные стороны и их представители, принимая во внимание интересы своих организаций, пытаются определить свои позиции и составить мнение о том, насколько новые цели возможного сотрудничества приемлемы для организации. К тому же, стороны часто подразумевают, что другие участники осведомлены о целях и интересах их организаций и поэтому не обсуждают этого в группах. Эти двусмысленности состоят из появляющихся и изменяющихся совместных целей, которые разработаны в ходе процесса. В дополнение к этому, цели и задачи организаций могут изменяться в ходе проекта. В конечном счете, все это приводит к путанице в целях и направлениях, значительном замедлении процесса и необходимости заново излагать свои интересы и цели.

2.4 Методы и инструменты, способствующие взаимному образованию

Руководство ОСВ для процессов с участием общественности (CIS 2002) предлагает обзор инструментов и методов для взаимодействия и обмена информацией, которые классифицированы в соответствии с целями взаимодействия между участниками:

- Совместное знание (информирование) требует различных средств и способов передачи информации, таких как презентации, статьи, информационные бюллетени;
- Совместное обдумывание (консультирование) требует организации обратной связи посредством интервью и дискуссионных групп (в том числе с ведением записи);
- Совместные действия (активное участие) требует инструментов интерактивной поддержки, например, таких как рабочие встречи с совместным принятием решения и т.д.

Настоящее руководство обращает особое внимание на инструменты и методы взаимного образования в ходе процессов с участием

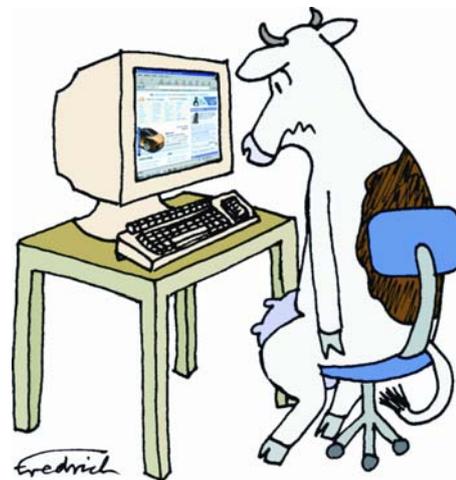
общественности. Глава 1 представляет порядок принятия решения и две «матрицы принятия решений», которые помогают выбрать наиболее подходящий набор инструментов и методов в различных ситуациях. В основу матриц положены стадии процесса с участием общественности и на желаемый уровень участия. В настоящем разделе представлены инструменты и методы для взаимного образования, которые не рассматривались ни в одном из предыдущих руководств. Материалы представлены в виде картотеки.

Картотека и карты

Использование индикационных карточек как формы представления информации позволяет быстро получить общее представление о том или ином инструменте. Некоторые из инструментов могут быть уже известны, и в этом случае карточки объясняют, как применить их в процессе с участием общественности. Индикационные карточки составлены для следующих инструментов и методов:

- геоинформационная система;
- построение групповой модели;
- карты;
- «планировочный пакет»
- семинар по реструктурированию проблем
- ролевые игры;
- «круглый стол»;
- ментальные карты;
- веб-сайт.

*Все
индикационные
карточки*



*Выбор подходящих
инструментов*

Как использовать индикационные карточки?

В левой верхней части всех индикационных карточек обозначена приемлемость инструмента/метода в зависимости от разных стадий процесса с участием общественности (т.е. начальная, рабочая, улучшающая). Ниже расположены символы и отмечены цветом стадии - от голубого до темно-синего. Символы показывают приемлемость инструмента/метода для процесса участия и/или взаимного образования.

Обозначение символов



Высокая
приемлемость



Средняя
приемлемость



Низкая
приемлемость



Пример чтения символов:

Комбинация, подобная представленной на рисунке, означает высокую приемлемость метода на начальной и рабочей стадиях процесса с участием общественности, и среднюю приемлемость на улучшающей стадии.

Геоинформационная система (ГИС)

Стадии УО



Начальная Рабочая Улучшающая

Геоинформационные системы (ГИС) широко используются в РДВП для предоставления отчетности Европейской Комиссии и проведения технического анализа. Они также могут применяться для поддержки процессов с участием общественности. ГИС объединяет в себе преимущества графического представления пространственной информации и цифровые технологии для исследования географических территорий в больших и малых масштабах. Веб-ГИС и веб-картография увеличивают возможности участников поддерживать связь и синхронность действий на расстоянии.

Функции

Определение заинтересованных сторон

– например, путем наложения карты территории проекта на кадастровую или административную карты (можно определить, кто имеет отношение);
– обладатели высокотехнологичных ГИС наверняка будут играть ключевую роль в процессе (в силу обладания информацией).

Управление общим массивом гео-информационных данных

Улучшает архивизацию, хранение, извлечение и демонстрацию информации, общей для определенного круга пользователей ГИС.

Представление гео-информации

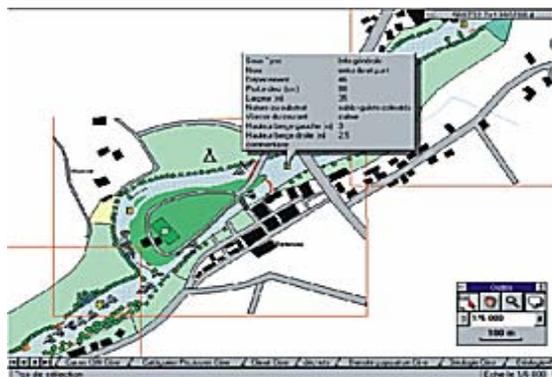
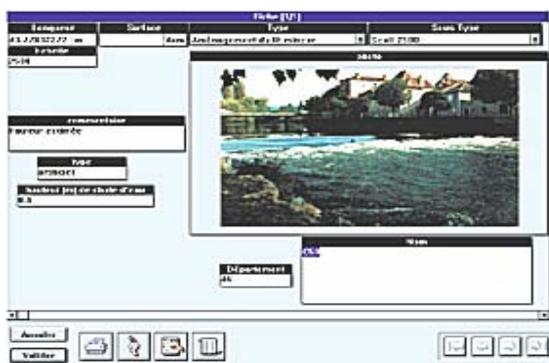
широкой общественности или в ходе семинаров: для исследования проблем, построения сценариев, определения приоритетов, формирования основ стратегии и действий. Визуализация способствует активному обучению.

Сбор и представление общественного мнения, знаний и восприятия

в этом случае дополнительные функции необходимы для того, чтобы сделать ГИС интерактивной (оцифровка, обработка комментариев и т.д.).

Связь между участниками

При коллективной разработке и использовании, ГИС требует тесного взаимодействия сторон в течение долгого периода времени, но такое взаимодействие ведет к улучшению взаимопонимания.



«ГИС сотворила чудеса, придав уверенность в своих силах людям, которые думали, что живут на краю света и которые, в итоге, получили в свое распоряжение высокие технологии». «Визуальный образ сыграл очень большую роль. Он помог нам понять проблемы других людей и их рек и расширил кругозор». «Фотографии порогов запечатлелись в памяти. И это так просто!» из журнала River Manager, 2004

Пример использования

Инструменты: Карты + Семинар
Поддержка дискуссий с помощью ГИС

ЭТАПЫ

До начала семинара

- 1) Подготовьте цифровые карты ГИС
- 2) Проиндексируйте карты (название и площадь)
- 3) Подготовьте комнату

Во время семинара

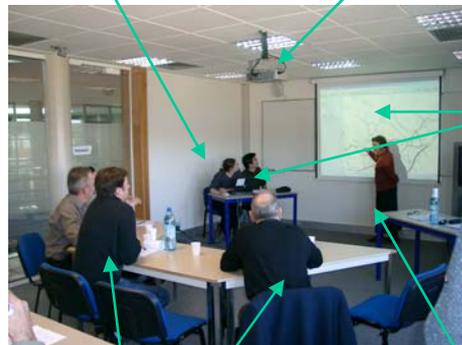
- 4) Демонстрируйте карты по мере надобности
- 5) Запишите комментарии

После семинара

- 6) Уточните карты, если это необходимо
- 7) Используйте карты, чтобы проиллюстрировать протокол собрания

ГИС - специалист

Проектор



Экран

Участники

Председатель
собрания

Подсказки и ловушки

- ⊗ Избегайте организации семинара с техническими специалистами, далекими от сути проблемы. Лучше опираться на людей, занятых в процессе непосредственно на местах.
- ⊗ Карты могут восприниматься как чересчур абстрактная информация. Сделайте информацию ближе к участникам: добавьте в ГИС фотографии с мест и факты. Посвятите некоторое время сбору информации на местах вместе с участниками.
- ⊗ Избегайте излишне технических презентаций с использованием всех возможностей ГИС. Это может ошеломить участников, и таким образом дать «меньше знаний».
- ⊗ При разработке ГИС также привлекайте к участию заинтересованные стороны. Совместные решения относительно концептуальной организации информации (свойства, атрибуты, связи, определения), «циклический» процесс разработки (стороны постоянно оценивают содержание информации и функции системы), включение информации с мест – все это помогает развить чувство сопричастности.

Расходы €

Информация, лицензия на ГИС - программы (существует бесплатное программное обеспечение для ГИС), технический персонал, расходы на обработку данных

Критерии оценки

- количество сведений и фотографии с мест, включенные в ГИС;
- организация данных понятна всем участникам;
- объем деятельности по проекту, основанной на ГИС и, таким образом, нуждающейся в поддержке.

Доп. информация

- другие источники: карты, ментальные модели, веб-сайт;
- PPGIS.net: открытый форум на тему общественного участия в области трехмерных геоинформационных систем и технологий <http://ppgis.iapad.org> (обратите внимание на карты!)



Построение групповой модели

Построение групповой модели (ПГМ) - методика вовлечения группы участников в разработку воображаемой модели. Этот процесс позволяет улучшить понимание группой определенной системы, ее проблем и возможных решений, что прямо или косвенно ведет к более эффективным управленческим решениям. Результат применения методики - скорее построение взаимопонимания в группе, вовлеченной в процесс моделирования, чем сама модель.

Функции

Приобретение знаний о системе

ПГМ позволяет заинтересованным сторонам узнать и углубить свои знания о системе.

Достижение взаимопонимания

ПГМ способствует улучшению понимания системы, проблемы и возможных решений.

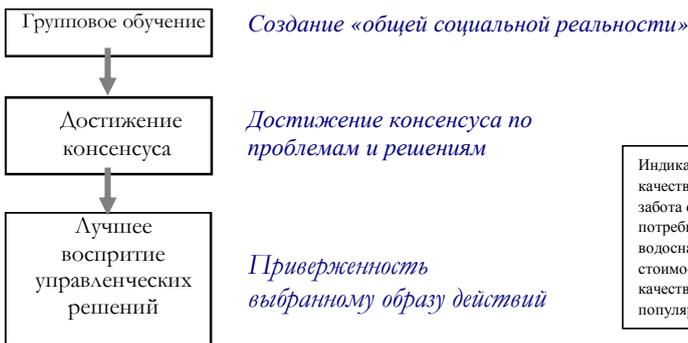
Понимание точек зрения и трудностей других сторон

Общее видение ситуации (т.е. разделенное с другими участниками) помогает понять разные точки зрения и возможные проблемы.

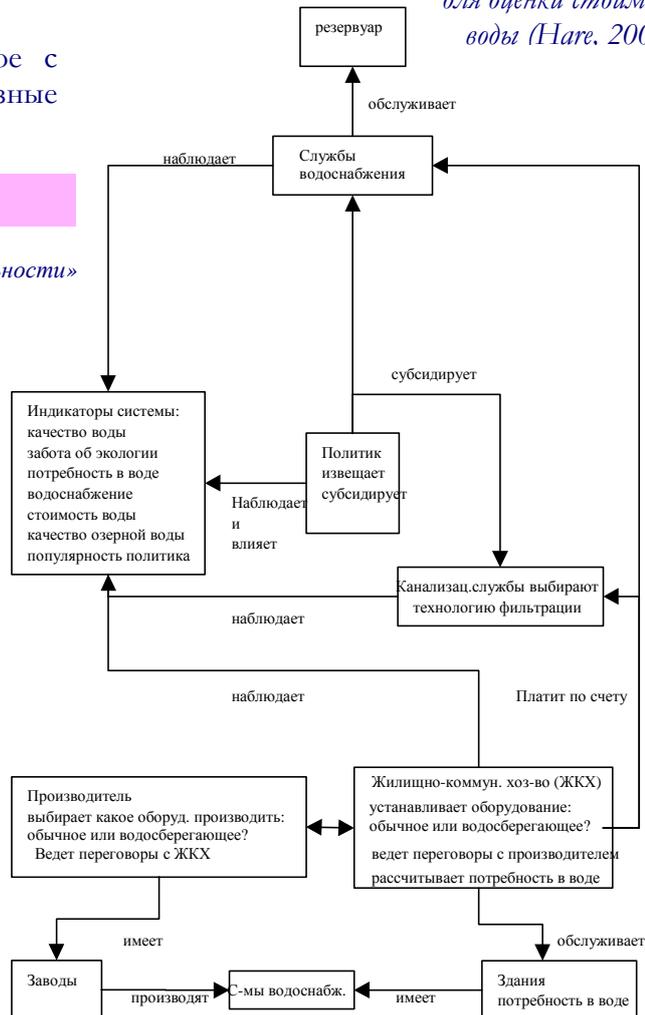


Модель взаимовлияния для оценки стоимости воды (Hare, 2003)

Основные результаты



Модель системы управления поставкой воды (Hare, 2003)



Пример использования

Инструменты: построение групповой модели + семинар

Найти общие точки в понимании проблемы и направлении решений

ЭТАПЫ

До начала семинара

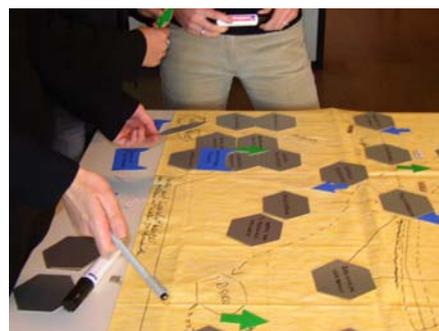
- 1) Пригласите участников
- 2) Создайте рабочую обстановку
- 3) Разъясните правила работы группы

Во время семинара

- 4) Используйте необходимые инструменты
- 5) Координируйте построение модели и дискуссию
- 6) Обобщите результаты и отчитайтесь

После семинара

- 7) Обсудите полученную модель



Специалист по разработке моделей

Координатор



Подсказки и ловушки

- ⊗ Предложите структуру дискуссии и убедитесь, что участники согласны с ней.
- ⊗ Разрешайте конфликты, при этом оставляя возможность обсудить их с участниками.
- ⊗ Возьмите на себя роль «абсолютного оппонента» – намеренно подвергайте сомнению все, на чем основываются рассуждения и позиции группы.
- ⊗ Запишите все появившиеся идеи и комментарии не только в блокноте, но также на карточках или на откидном плакате; развесьте заметки на стенах, чтобы вся группа могла обсудить и прокомментировать их.
- ⊗ Дайте группе возможность принимать решения относительно содержания процесса, но попытайтесь подвернуть сомнению устоявшиеся убеждения участников.
- ⊗ Привлеките стороннего эксперта; если возможно, используйте эмпирические данные для проверки и оценки высказанных мнений (*источник: Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report*).

Расходы €

Стоимость разработки, зарплата координатора, докладчика и выплаты участникам (проезд и т.д.).

Критерии оценки

- Степень участия заинтересованных сторон
- Уровень дискуссии
- Общее взаимопонимание

Доп. информация

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

Карты



Начальная Рабочая Улучшающая

Карты пригодны не только для демонстрации конечных результатов. Карты представляют собой модель действительности, а значит, служат «графическим языком», средством общения между участниками дискуссии.

Функции

Определение пространственного аспекта проблем

Нанесите на карту имеющуюся информацию о проблемах, которые иначе трудно поддаются определению - засухе, источниках загрязнения воды.

Определение и уточнение пространственного расположения

Вынесите на обсуждение пространственное расположение проблем, например, помехи в местной дренажной системе.

Объяснение проблем и механизмов

Поясните свои доводы и опасения посредством их локализации на карте: например, покажите, как загрязнение вод связано с изменением структуры землепользования на местном уровне.

Разъяснение аргументов и планирование

Обобщите и представьте на карте имеющийся план, результаты исследования или какую-либо позицию в качестве аргумента в дебатах; например, приведите доводы в пользу увеличения зоны временного затопления, подкрепив его картой нескольких сценариев наводнения.

Обобщение фактов, позиций, вариантов и путей решения

Решения и позиции относительно территориальных вопросов, приобретают более ясную форму после того, как им даны четкие определения и конкретные описания. На картах эта информация может быть обобщена и представлена в однозначной форме - «черным по белому». Примером может послужить карта местных речных бассейнов.

Определение заинтересованных сторон

Карты могут помочь идентифицировать заинтересованные стороны, которые имеют отношение к территории, отображенной на карте

Карта стратегического плана: что и где произойдет?

Carte des masses d'eau de surface du territoire Bassin Houiller

District du Rhin



Инвентаризационная карта: что и где происходит?



Карта сценария: Что и где может произойти, если ...?



Пример использования

Инструменты: карты + семинар

Оценка предварительного реестра водных объектов

Расположение участников в помещении



ЭТАПЫ

До начала семинара

- 1) Подготовьте карты (формат А3, по одной на территорию каждого водосбора);
- 2) Размножьте карты (по одной на группу).

Во время семинара

- 3) Разложите карты на столах;
- 4) Координатор представляет предварительное описание каждого водного объекта и регистрирует комментарии.

После семинара

- 5) Составьте обобщающий отчет (включая комментарии)



Подсказки и ловушки

- ☒ Не ограничивайте содержание карты технической информацией, основанной на уже существующих базах данных, старайтесь использовать так же информацию и опыт «с мест».
- ☒ Объясните участникам, как читать карту (масштаб, ориентировка, обозначения). Побуждайте участников использовать «пространственные» аргументы (продемонстрируйте примеры пространственного взаимодействия). Это поможет участникам лучше осознать взаимосвязь между различными факторами.
- ☒ Подготовьте предварительные «контурные» карты, пригласите участников нарисовать карты на их основе или прокомментировать их.
- ☒ Четко обозначьте территории, сведения о которых отсутствуют.
- ☒ Уделите время объяснению обозначений для того, чтобы визуальный «язык» был понятен.

Расходы €

Зависят от типа карт:
Затраты невелики, если карты рисуются непосредственно во время совещаний рабочей группы.
Оплата техническим специалистам (ГИС), исходные данные, расходы на копирование.

Критерии оценки

- Объем информации «с мест» отображенной на карте
- Доступность обозначений
- Количество мероприятий с использованием карт в рабочих группах,

Доп. информация

- Другие инструменты: ГИС, ментальные карты местности, Планировочный Пакет
- Участие Общественности ГИС (PPGIS)
WebRing
<http://t.webring.com/hub?ring=ppgis> (см. ГИС)

Планировочный Пакет



«Планировочный пакет» - набор материалов, разработанный в рамках программы по управлению бассейнами крупных голландских рек Рейн и Моос. «Пакет» предоставляет администраторам и менеджерам, ответственным за водопользование, надежный инструмент для оценки большого количества альтернативных вариантов проектов по расширению и углублению реки, принимая во внимание их возможное влияние на различные аспекты, в т.ч. на уровни паводка, природу, экологический баланс, а также на стоимость проекта.

В общей сложности «пакет» включает около 700 параметров. Для каждого параметра влияние на уровень наводнения определено посредством двухмерной компьютерной модели; результаты расчетов хранятся в базе

Функции

Определение и представление мероприятий

«Планировочный пакет» позволяет заинтересованным сторонам определить (комплекс) мер направленных на оптимизацию речной экосистемы и дает представление об этих мерах посредством карт, художественных изображений, эскизов и т.д.

Предоставление знаний о системе

«Планировочный пакет» позволяет заинтересованным сторонам получить и углубить свои знания о водной системе.

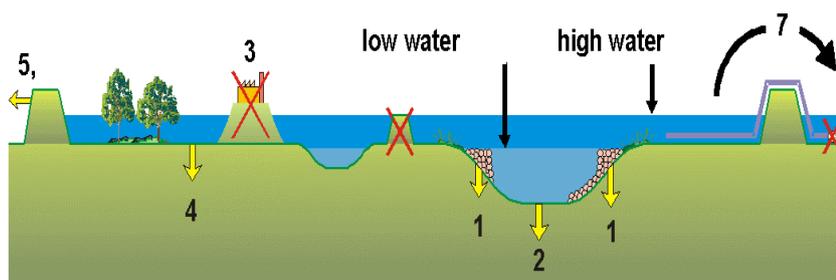
Структурирование дискуссии, аргументация и планирование

«Планировочный пакет» помогает поддерживать дискуссию, предоставляя текущую информацию о возможных мероприятиях и их последствиях.

1. Понижение волнофрез
2. Углубление русла реки
3. Удаление препятствий на пути паводка
4. Понижение поймы
5. Перемещение локальных дамб вглубь территории
6. Перемещение более крупных дамб
7. Водохранилище
8. Ограничение притока воды от других источников (бокового притока)



Визуализация:
аэрофотоснимок



Пример улучшающих мероприятий

Примеры использования

Инструменты: «Планировочный пакет», инструменты для построения имитационных моделей, семинар.

Используйте «Планировочный пакет» для изучения водной системы и организации дискуссии о выбранных мерах и их влиянии

ЭТАПЫ

До начала семинара

- 1) Подготовьте презентацию, рассказывающую о «Планировочном пакете»
- 2) Установите программу с «Планировочным пакетом» на ПК.

Во время семинара

- 3) Разъясните цели совещания
- 4) Расскажите о «Планировочном пакете»
- 5) Помогите участникам в работе с «Планировочным пакетом»

После семинара

- 6) Разошлите карты и отчет
- 7) и/или представьте их в Интернете



Пользовательский интерфейс



Подсказки и ловушки

- ⊗ Спланируйте семинар и убедитесь, что участники согласны с планом.
- ⊗ Разрешите конфликты, но, при этом оставляйте возможность участникам обсудить различия во мнениях.
- ⊗ Запишите все появившиеся идеи и комментарии не только в блокноте, но также на карточках или откидном плакате; развесьте заметки на стенах, чтобы вся группа могла обсудить и прокомментировать их.
- ⊗ Предоставьте участникам достаточно времени для того, чтобы они могли понять и обсудить принципы работы «Планировочного пакета».
- ⊗ Привлеките стороннего эксперта, используйте эмпирические данные для проверки и оценки мнений.

Расходы €

Высокие расходы на разработку, которые, однако, могут быть доступны, если группа участников достаточно велика, что может снизить стоимость для каждого из них.

Критерии оценки

- Насколько процесс способствует активно дискуссии;
- Взаимопонимание между сторонами;
- Активное участие заинтересованных сторон.

Доп. информация

- Другие инструменты: САПР, имитационные модели
- G.E. Kersten et al. DSS for sustainable development. CRDI/Kluwer Academic 1999, стр. 420.

Ролевые игры



Начальная Рабочая Улучшающая

Ролевые игры способствуют более эффективному общению среди группы участников и позволяют выявить их видение рассматриваемой системы. Использование ролевых игр особенно эффективно для организации диалога на начальном этапе.

Функции

Понимание точек зрения и трудностей других сторон

Поставьте каждого игрока в положение другого, так, чтобы они могли понять трудности друг друга.

Разъяснение различных точек зрения на систему

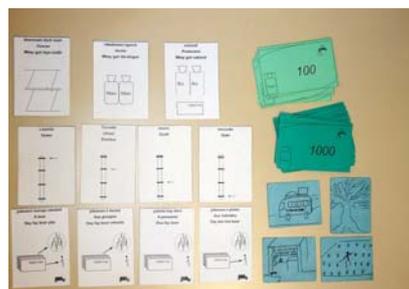
Попросите участников играть свою роль так, как будто они находятся в определенной ситуации, предложите им объяснить, как они будут вести себя в этом случае.

Построение общего видения системы

Ролевые игры основываются на каких-либо событиях во времени и пространстве, информация о которых известна отдельным участникам или группе. Это мотивирует «игроков» распознать проблемы, с которыми все они сталкиваются в реальности.

Соблюдение правил диалога

В ситуации игры, дистанцированной от реальности, легче вести дискуссии об основополагающих правилах, избегая частных позиций и психологии «нимби»*.



Карты, используемые для ролевой игры Shados: карты «возможности /события» и «фоли» (Barreteau, 2004)



Компьютерный интерфейс



Дискуссия возле откидного плаката

* «нимби» (англ. NIMBY), аббревиатура выражения Not In My Backyard – «только не у меня во дворе» описывает явление, когда люди приветствуют какую-либо деятельность только до тех пор, пока она не касается их лично. (Прим. переводчика.)

Примеры использования

Инструменты: ролевая игра + семинар
Обмен мнениями и обсуждение основополагающих правил общей системы.

ЭТАПЫ

До начала семинара

- 1) Составьте план игры (можно использовать имитационные модели)
- 2) Подготовьте вспомогательные материалы (карты, помещения, игральные фишки и др.)
- 3) Напишите правила игры для игроков
- 4) Организуйте процесс наблюдения (фотоаппарат, магнитофон, наблюдатели и т.д.)

Во время семинара

- 5) Управляйте динамикой игры (создавая игровую атмосферу)
- 6) Наблюдайте за игрой и следите за основными взаимодействиями

После семинара

- 7) Организуйте коллективное подведение итогов относительно общих решений, касающихся реального мира.
- 8) Организуйте дополнительное обсуждение итогов с основными участниками.



Подсказки и ловушки

- ☒ Оставьте правила открытыми, позвольте игрокам привнести свои собственные знания.
- ☒ Настойчиво, но не навязчиво подведите итоги игры (включая сам процесс), с тем, чтобы от анализа результатов игры перейти к последствиям в реальном мире.
- ☒ Осторожно обращайтесь с существующими социальными отношениями среди игроков, так чтобы люди не были смущены своей ролью.

Расходы €

Низкие финансовые затраты (однако участники могут попросить компенсировать затраченное время).
Значительные затраты времени для планирования ролевой игры (однако, некоторые существующие игры могут быть адаптированы к разным ситуациям).

Критерии оценки

- Начатая дискуссия о реальном мире;
- Коллективные решения, принятые в конце подведения итогов;
- Новый уровень взаимодействия.

Доп. информация

- Моделирование процессов участия
- Имитационное моделирование
- Barreteau O. et al., 2004. *Agricultural Systems*, 80:255-275.



Круглый стол

«Круглый стол» – это открытая равноправная дискуссия между участниками. Целью ее является обмен мнениями и точками зрения, а также возможность позволить участникам высказать свое мнение в процессе принятия решения. «Круглый стол» может использоваться на «ориентировочной» стадии процесса принятия решения, а также для достижения консенсуса среди участников и получения поддержки от заинтересованных сторон.

Функции

Разъяснение различных точек зрения

Участники могут объяснить свои точки зрения в открытом порядке обсуждения.

Обмен мнениями и понимание точек зрения других

«Круглый стол» способствует пониманию точек зрения других участников совещания.

Понимание трудностей других сторон

«Круглый стол» позволяет поставить каждого игрока в положение другого так, чтобы они могли понять трудности друг друга.

Выявление и осознание различий восприятия

Точки зрения могут сравниваться и обсуждаться для улучшения взаимопонимания.



*«Круглый стол»:
в ходе семинара*

Примеры использования

Инструменты: заседание «круглого стола» + семинар
 Стимулировать «расхождения» (выяснить) и «схождение» (достичь консенсуса) существующих мнений.

ЭТАПЫ

До начала семинара

- 1) Пригласите участников
- 2) Создайте рабочую обстановку
- 3) Разъясните правила дискуссии

Во время семинара

- 4) Координируйте дискуссию
- 5) Резюмируйте дискуссию

После семинара

- 6) Организуйте коллективное подведение итогов
- 7) Организуйте подведение итогов лично каждым из участников

Докладчик



Подсказки и ловушки

- ☒ Создайте «открытую» атмосферу, в которой участники смогут свободно высказать свое мнение, и обсудите разные точки зрения для улучшения взаимопонимания между участниками.
- ☒ Запишите все появившиеся идеи и комментарии не только в блокноте, но также на карточках или откидном плакате; развесьте заметки на стенах, чтобы вся группа могла обсудить и прокомментировать их.

Расходы €

Расходы на дизайн, оплата координатору, докладчикам и расходы на участие (проезд и т.д.)

Критерии оценки

- Уровень «расхождения» или «схождения» во мнениях;
- Уровень (открытости) дискуссии;
- Уровень активного участия заинтересованных сторон.

Доп. информация

Другие методы: ролевые игры или семинар по нестандартным решениям

Семинар по реструктурированию проблем

Стадии УО

Начальная Рабочая Улучшающая

Реструктурирование позволяет участниками изменить их понимание проблемы. Представление различных путей логического «структурирования» проблемы может изменить ее понимание участниками. Цель семинара по реструктурированию проблем состоит в выявлении и разработке решений, которые иначе не были бы рассмотрены.

Используемые функции

Обмен мнениями и точками зрения

Семинар по реструктурированию проблем улучшает понимание точек зрения других участников совещания.

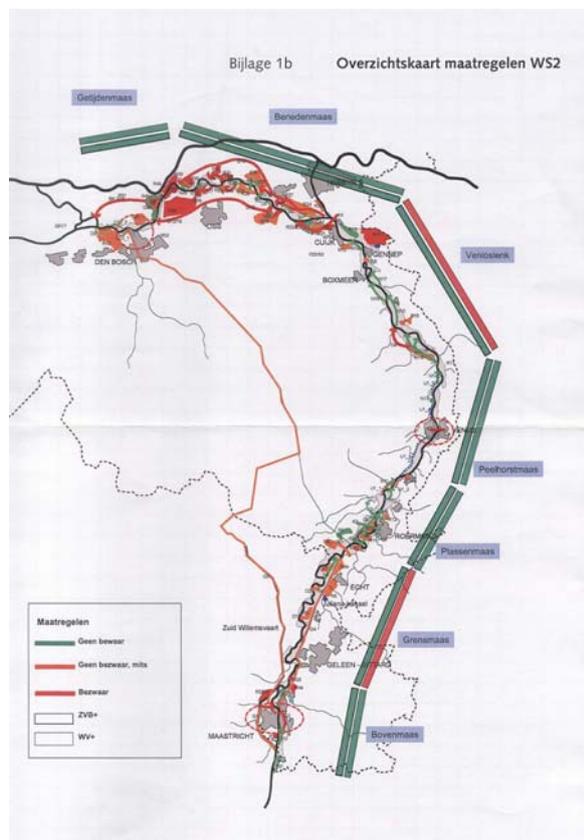
Понимание трудностей других сторон

Реструктурирование позволяет поставить каждого игрока в положение другого так, чтобы они могли понять трудности друг друга.

Достижение сходного понимания проблемы

Точки зрения могут сравниваться и обсуждаться для улучшения взаимопонимания.

Пример карты, использованной на семинаре по реструктурированию для обсуждения пространственного аспекта проблемы



Примеры использования

Инструменты: семинар по реструктурированию проблем + карты
Выяснить «расхождение» и «схождение» мнений.

ЭТАПЫ

Перед началом семинара

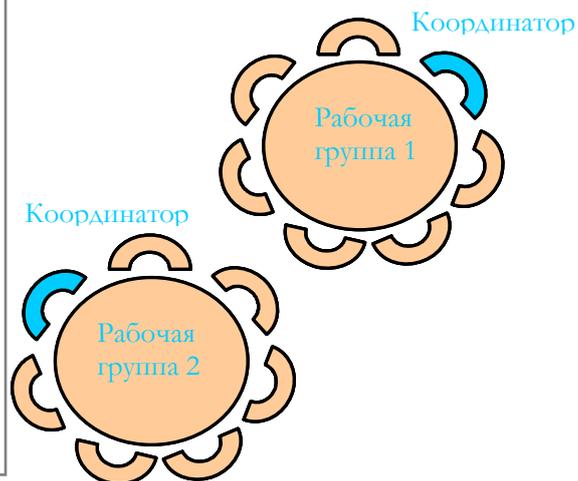
- 1) Пригласите участников
- 2) Создайте рабочую обстановку
- 3) Разъясните правила совещания

Во время семинара

- 4) Используйте соответствующие инструменты
- 5) Координируйте дискуссию
- 6) Подведите итог дискуссии

После семинара

- 7) Организуйте коллективное подведение итогов
- 8) Организуйте подведение итогов лично каждым из участников



Подсказки и ловушки

- ☒ Создайте «открытую» атмосферу, в которой участники смогут свободно высказать свое мнение и использовать свои знания.
- ☒ Запишите все появившиеся идеи и комментарии не только в блокноте, но также на карточках или откидном плакате; развесьте заметки на стенах, чтобы вся группа могла обсудить и прокомментировать их.
- ☒ Привлеките стороннего эксперта, используйте эмпирические данные для проверки и оцените различные мнения, если это возможно.
- ☒ Используйте разные инструменты для структурирования информации, относящейся к проблеме. Например:
 - * Сценарии - для демонстрации различных вариантов развития событий и условий с ними связанных.
 - * Имитационные модели - для представления возможных последствий предложенных мер
 - * Карты - для отражения пространственных вопросов, связанных с проблемой и для представления пространственного аспекта проблемы в целом.

Расходы €

Расходы на дизайн, координатора, репортера и расходы на участие (проезд и т.д.)

Критерии оценки

- Уровень «расхождения» или «схождения» во мнениях;
- Степень «общего» понимания проблемы
- Уровень участия сторон

Доп. информация

- Другие методы: ролевые игры или круглый стол.

Ментальные карты

Ментальные карты показывают, как люди понимают рассматриваемый феномен (например, наводнение, загрязнение реки). Такие карты могут быть составлены с использованием интервью особого рода.

Ментальные карты индивидуальны для каждого человека.

Они особенно полезны на ранней стадии процесса с участием общественности.

Функции

Выявление и осознание различий восприятия

Раскрывает «интуитивное» восприятие пространства. Таким образом, получаемые карты могут быть показаны всем участникам для сравнения и дискуссии. Это улучшает взаимопонимание.

Сбор и обобщение местного/традиционного опыта

Повышает общий уровень информированности о водных системах (включая биофизические и/или социальные компоненты).

Обобщение местного/традиционного опыта для больших территорий

Представления людей об организации пространства в большой степени ограничиваются местным уровнем. Сопоставление таких «местных» картин восприятия позволяет составить коллективные ментальные карты, охватывающие обширные территории.

Вовлечение местных жителей в процессы с участием общественности

Компоновка нескольких личных представлений в одном документе (например, на эскизе карты) повышает достоверность документа, объективность и доверие к нему. Это помогает получить одобрение местных заинтересованных сторон в процессе принятия решения.

Выявление «белых пятен», информация о которых отсутствует

Также помогает идентифицировать дополнительных участников, которые владеют информацией об этих территориях.



Как это делается?

1. Выберите тему
2. Выберите метод

Несколько методов

Учет:

Попросите участников написать перечень имен/названий

Идентификация:

Спросите, что им известно, а что нет

Разговор

Открытое или полу-структурированное интервью

Графическое изображение/ реконструкция:

Попросите нарисовать карту или модель, отобразив определенный набор сведений (объектов, явлений).

Оценка:

Попросите сделать оценку (удаленности, интенсивности, и т.д.)

Определение свойств:

Попросите описать существующие свойства объектов

Примеры использования

Инструменты: интервью + обобщенная карта
+ семинар
Анализ восприятия участниками влияния сброса воды

ЭТАПЫ

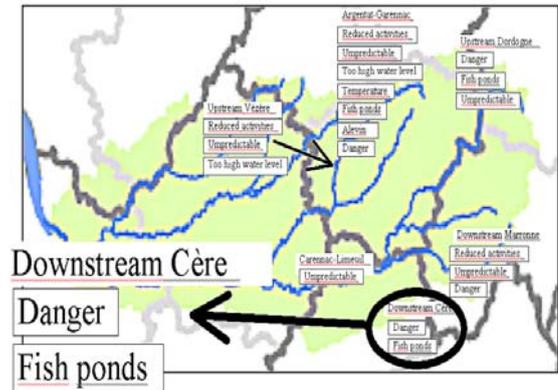
Интервью и «обобщенная» карта

- 1) Проведите личные интервью со сторонами, выявите их представления о проблеме
- 2) Представьте все полученные представления на одной карте, отображающую всю реку.

Семинар по реструктурированию

- 3) Пригласите все заинтересованные стороны
- 4) Ведущий представляет и комментирует обобщенную карту, составленную заинтересованными сторонами
- 5) Предоставьте возможность участникам обменяться мнениями
- 6) Постройте картину реальной ситуации, общую для всех участников

«Социологическое исследование влияния сброса вод было очень интересным, оно помогло определить разнообразие представлений людей [о проблеме]»
Руководитель ГЭС, 2004



Как избежать ловушек

- ☒ Все карты должны использовать одну и ту же систему кодирования, чтобы иметь возможность составлять, обобщать и сравнивать карты.
- ☒ Факторы, влияющие на пространственное восприятие человека, очень сложны. Предпочтительно воспользоваться услугами профессионального социолога для проведения опроса и представления его результатов.
- ☒ Старайтесь избегать методов, когда участники (опрашиваемые) должны рисовать что-либо самостоятельно. Лучше организовать полу-структурированные интервью, после чего сам опрашивающий (координатор) может изобразить результаты в пространственной среде.
- ☒ Убедитесь в том, что люди имеют в виду одну и ту же ситуацию. Попросите фактические подтверждения (фотографии и т.д.)

Расходы €

Расходы на проведение опроса.
Оплата социологу.
Материалы для изготовления карт.

Критерии оценки

- Представительность выборки отображаемых показателей (объектов)
- Количество «белых пятен»
- Получение новых сведений
- Коллективное осознание различия в представлениях

Доп. информация

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



Веб-сайт

Веб-сайты часто используются для односторонней передачи информации. Они предоставляют возможность дистанционного и несинхронного (неодновременного) общения между людьми. В целях организации процесса взаимного обучения, сайты также могут поддерживать двухстороннее общение между участниками.

Веб-сайт предоставляет возможность активного участия тем, кто не может участвовать во встречах физически.

Функции

Определение влиятельных заинтересованных сторон

- Стороны могут объявить о своей заинтересованности в участии;
- Владельцы информационных технологий, имеющие возможность использовать веб-дизайн, вероятно, будут играть ключевую роль в процессе (информационная власть).

Управление общим информационным капиталом

Улучшает архивизацию, хранение, извлечение и демонстрацию информации/документов, общих для определенной группы, связанной с веб-сайтом.

Передача информации

- широкой общественности или во время мероприятий с участием общественности на всех стадиях проекта; использование визуального общения в сети улучшает и стимулирует общение;
- соответствует требованиям Орхусской Конвенции.

Сбор и передача информации, мнений и точек зрения общественности

В этом случае, дополнительные функции необходимы для того, чтобы сделать веб-сайт интерактивным (дискуссионный форум, комментарии, организация структуры и т.д.)

Связь между участниками

Развитая структура веб-сайта стимулирует сотрудничество, позволяет разделить ответственность и распределить задачи управления информацией. Это позволяет поддерживать атмосферу открытости, обоюдного понимания и доверия.

Идеальный набор функциональных средств

Архив данных

С доступным тезаурусом (справочной системой) для индексации и извлечения информации.

Характеристики данных

Подробное описание мета-данных (т.е. информации о данных: происхождение, источники, владельцы, качество, охватываемая территория и др.)

Область открытых дискуссий

Электронный форум

Инtranет/Интернет

Правила доступа к веб-сайту определяются коллективно

Адаптированный к пользователю интерфейс

Различные секции, в зависимости от групп пользователей

Содержательный словарь

Определения технических и местных терминов

Веб-картография

Использование визуального отображения пространственной информации.

Примеры использования

Инструменты: Веб-сайт + онлайн-опрос + общественный форум.
Обмен мнениями по вопросам водопользования на региональном уровне.



Примеры веб-сайтов, посвященных процессам с участием общественности
На французском языке:
<http://www.touspourleau.fr>
На немецком языке:
<http://www.regiowasser.de>
На английском языке:
<http://www.environment-agency.gov.uk>

Подсказки и ловушки

- ☒ Избегайте создания «монолитных» веб-сайтов. Адаптируйте интерфейсы и управление информацией/ документацией в соответствии с типами пользователей (широкая общественность, группы заинтересованных сторон, команда проекта)
- ☒ Приблизьте информацию к «реальности» как ее видят заинтересованные стороны: добавьте фотографии с мест и истории «из первых рук», посвятите время сбору информации на местах; избегайте слишком технической информации
- ☒ Стремитесь к ясности и открытости в подаче информации. Сделайте протоколы встреч по возможности доступными всем интересующимся; способствуйте общению между представителями и теми, кого они представляют.
- ☒ Организуйте управление веб-сайтом также на основе участия: совместное составление справочной системы для индексации и извлечения информации, использование «открытого» глоссария (т.е. пользователи могут предлагать новые термины или новые определения), загрузка и скачивание документов.

Расходы €

Зарплата веб-дизайнера и ответственного за информационное наполнение сайта;
Компенсация времени, затраченного на ответы и комментарии.

Критерии оценки

- Возможности двухсторонней передачи информации
- Содержательность тезауруса и глоссария
- Функциональные характеристики ориентированы на пользователя
- Ясность и открытость информации
- Количество и происхождение связей

Доп. информация

- Другие инструменты: карты, анкеты
- Web-based Public Participation; GIS Research (Manchester University), <http://www.ppgis.man.ac.uk/>

2.5 Сохранение динамики процесса

*Участники:
одни приходят,
другие уходят*

Процессы с участием общественности, так же как и освещение определенных проблем в прессе, имеют тенденцию к цикличности. Общественное внимание к определенным вопросам возникает, растет и в какой-то момент иссякает. Вполне возможно стимулировать рост озабоченности общества какой-либо проблемой на протяжении определенного времени, однако такой процесс будет всегда сопровождаться циклами «вступления» и «выхода» заинтересованных сторон. Приведенные ниже рекомендации обобщают положения,



Как не сбавить обороты

раскрытые в главе 1 и 2. Рекомендации помогут переосмыслить ход процесса и превратить спонтанное и кратковременное участие в более стабильные и долговременные формы сотрудничества сторон:

- Не забывайте о том, что при взаимном образовании самое главное – развитие участников, а не только решение определенных практических проблем. Материальные и нематериальные стимулы необходимы для повышения мотивации участников;
- Прежде всего, думайте **с кем** вы говорите, а не **о чем** вы говорите;
- Адаптируйте методы своей работы к местному языку, манерами и привычкам. Прежде всего, попытайтесь понять мотивы, интересы, занятия и цели, которые движут людьми на местном уровне, чтобы понять ситуацию и достичь более ценных результатов в своей - общей - деятельности;

- Не надейтесь на электронные средства коммуникации как единственный способ общения. Вполне очевидно, что процесс с участием общественности не может использовать только электронные ресурсы, хотя они и могут послужить прекрасным дополнением – но не заменой – личного общения;
- Не забывайте, что не все процессы с участием общественности обязательно приводят к взаимному образованию. Никогда не гарантировано, что конкретный процесс с участием общественности будет успешным. Также как и не может быть никакой гарантии того, что процесс действительно приведет к взаимному образованию. Тем не менее, хорошо организованный процесс с участием общественности определенно способствует взаимному образованию;
- Будьте готовы к «ожидаемым неожиданностям». Постарайтесь трансформировать препятствия на пути процесса с участием общественности в новые возможности взаимодействия, включите разрешение возможных конфликтов в сам процесс.
- Попытайтесь оценить ваши собственные знания о текущем процессе. Например, спросите себя, что вы знаете, а чего не знаете о различиях между заинтересованными сторонами, рассматриваемых вопросах, возможных проблемах, которые могут возникнуть от чьего-либо действия или бездействия, а также о том, как эта информация меняется со временем;
- Принимайте во внимание опасность «обратного эффекта» процесса с участием общественности: в некоторых ситуациях, при неравных властных отношениях между участниками, процесс может лишь укрепить существующее положение вещей и создать еще более серьезные барьеры взаимному образованию и инновациям;
- Не торопитесь закончить работу – оставьте время для того, чтобы взглянуть на проделанное еще раз.

2.6 Управление информацией

Управление информацией в ходе процессов с участием общественности включает два основных аспекта: определение роли экспертной информации в процессе и создание условий «прозрачности» при организации и хранении информации.

2.6.1 Роль экспертной информации

Основные вопросы, на которые нужно ответить:

- какое «сообщение» должна содержать информация?
- какого рода информация должна быть предоставлена?

ЧТО ДЕЛАТЬ

- кому?
- каким образом и зачем?

*Часто,
чем меньше
информации - тем
лучше она используется*

Процессы с участием общественности, нацеленные на взаимное образование, требуют участия команды координаторов, умеющих работать с людьми, способных извлечь, отобрать и предоставить заинтересованным сторонам качественную и актуальную информацию о вопросах, подлежащих решению. Не эффективно оперировать большими объемами технической информации, большая часть которой останется непонятой. Важно, чтобы сложная информация была растолкована на понятном языке, так, чтобы она способствовала процессам взаимного образования.

К сожалению, язык на котором говорят эксперты, так же как и методы экспертной оценки могут скорее отпугнуть людей, чем привлечь их к участию. Большинство инструментов, которыми пользуются эксперты, как правило, оперируют большими количествами информации и представляют интерес только для профессиональной аудитории. Научный язык часто плохо пригоден для представления конечных результатов планируемых мероприятий, например, для того, чтобы разъяснить общественности и заинтересованным сторонам их интересы. Общественность, как правило, придает большее значение конкретным мерам, чем научной и технической стороне решаемых вопросов.

*Уровень сложности
представляемой
информации зависит от
типа участников*

Одной из возможных рекомендаций является предоставление информации разных уровней сложности и детальности, адаптированной к разным группам заинтересованных сторон и общественности, которые участвуют в процессе. Как в музее, где и дети, и взрослые могут найти что-то интересное для себя на разных уровнях сложности. К примеру, результаты различных сценариев могут быть показаны просто как набор изображений - как будет выглядеть будущее. В другом случае результаты могут быть выполнены в виде описаний с большим количеством технических деталей. Основное правило - все заинтересованные стороны должны ощущать, что они владеют достаточным количеством информации, для того чтобы принять участие в процессе. Также стороны должны чувствовать, что эта информация помогла им поддержать свою позицию – или изменить ее.

Существует также риск, что эксперты предложат свои собственные определения проблемы. Это может произойти, например, когда процесс обсуждения основан только лишь на мнениях экспертов и поэтому оставляет мало места для общественной дискуссии. Достичь баланса между фактами и интересами и между «идеальными» и «реальными» вариантами решения непросто, но необходимо. Информация должна подаваться в конкретном виде. Координатор помогает экспертам скорректировать информацию в соответствии с требуемым уровнем детальности.



Все чаще координаторы процессов с участием общественности используют мультимедийные средства и привлекают художественные образы, чтобы получить эмоциональный отклик участников. Это может компенсировать излишнюю сконцентрированность на экологических и технических вопросах, требующих экспертного анализа.

В заключение, информация, предоставленная в ходе процессов взаимного образования, должна фокусироваться не только на вопросах экологии, но и содержать ссылки на другие социальные, моральные и культурные ценности. Рассмотрение разнообразных предположений, интересов и ценностей, лежащих (явно или подспудно) в основе существующих предпочтений и предлагаемых стратегий, может значительно повысить «прозрачность» всего процесса.

Информация также имеет и эмоциональную сторону

2.6.2 Отчетность

В ходе процессов с участием общественности собирается огромная масса информации, которая должна быть тщательно структурирована и изложена. Это может быть выполнено различными путями.

Сбор и хранение информации:

Существует несколько способов сбора информации в процессе с участием общественности. Впоследствии необходимо также провести анализ информации и предоставить результаты в виде:

- аудио- и видеозаписей бесед;
- протоколов собраний;
- отчетов и схем, разработанных участниками;
- официальных решений и соглашений, полученных в ходе процесса с участием общественности.

Чтобы облегчить составление отчетности, рекомендуется привлекать для работы с участниками как минимум двух координаторов: одного - в качестве модератора дискуссии, второго - в качестве стенографиста. В этом случае, координаторы могут сверить друг с другом результаты дискуссии, то есть полученные данные обрабатываются координатором не единолично. Еще одна часто используемая процедура – передать данные участникам и попросить их подтвердить представленный вариант описания процесса и полученных результатов. Таким образом, результат воспринимается как более весомый и достоверный.

Два координатора лучше, чем один

Надежность и достоверность:

Очень важным моментом является проверка надежности и достоверности полученных результатов, а также процедур, использованных в процессе с участием общественности. «Надежность» подразумевает, что инструменты, используемые для сбора и, впоследствии, анализа мнений участников, действительно

Аудиозаписи для сбора и хранения информации

способны передать различные точки зрения и, таким образом, отразить происходящее в ходе процесса. Под «достоверность» понимается, в свою очередь, то, что полученные результаты в достаточной степени отображают точки зрения разных участников. В процессах с участием общественности, где запись дискуссии на магнитофон и ее последующий анализ не ведется, добиться «достоверности» сложно, что может быть (отчасти) компенсировано написанием отчета о соглашениях заинтересованных сторон. Заключительные отчеты всегда должны быть доступны для широкой общественности.

2.7 Распространение идей

Процессы взаимного обучения затрагивают разные группы людей. Во-первых, всегда есть люди, которые участвуют в процессе активно: «заинтересованная сторона». Они являются «двигателем» процесса взаимного обучения. Однако нередко случается, что они не контролируют процесс. Участники могут являться представителями одних групп и организаций, тогда как власть принятия решений часто принадлежит другим группам. Более того, лица, ответственные за принятие решения в этих группах и организациях, не находятся в вакууме. Они нуждаются в поддержке членов представляемой ими группы и общественности, а также подвержены влиянию своей группы и общественного мнения.

Таким образом, чтобы усвоенные уроки не пропали зря, а также, чтобы поддержать воплощение решений в жизнь, основная группа должна распространить и разъяснить результаты в разных аудиториях. Может быть определено два типа аудитории:

- «аудитории, обладающие властью», которые должны одобрить процесс или сотрудничать с его участниками, например, видные политики, официальные лица высокого ранга, ведомства, занимающиеся внедрением решений на практике;
- «аудитории, обладающие влиянием», которые имеют воздействие на общественное мнение: широкую публику, СМИ.

Работа с аудиторией представляющей власть: отношения «представитель – избиратели»

Отношения между представителями и избирателями могут создавать сложности на протяжении всего процесса взаимного образования. Представитель определенной группы, посылаемый от ее имени для участия в процессе с участием общественности, должен иметь поддержку всех членов группы, которую он/она представляет. Иногда необходимо посредничество чтобы выяснить и разрешить внутренние тенденции в самой организации, определить различия интересов и выбрать представителя.

*Соглашения за столом
переговоров
недостаточно*



Составление группы заинтересованных сторон стоит перед дилеммой: процесс с вовлечением небольшой группы участников легче организовать и провести, однако большая группа участников может облегчить процесс внедрения соглашений избирателями заинтересованных групп. На разных стадиях процесса могут быть использованы разные уровни участия (информирование, консультирование или активное участие). Не все заинтересованные стороны должны или имеют возможность участвовать в равной мере и в одно и то же время.

Организация масштабного процесса с участием общественности, например, переговоры о привлечении сторон, включает самые разнообразные группы избирателей, представителей, зрителей и наблюдателей. Они могут присутствовать или отсутствовать, могут быть зависимыми или независимыми, привлеченными или не привлеченными, комментировать или воздерживаться от комментариев. Тем не менее, все эти группы влияют на выбор тактики и образа действия тех, кто ведет переговоры, поскольку участники переговоров стремятся к получению благоприятной реакции своих аудиторий, а аудиторни, в свою очередь, возлагают ответственность на своих представителей.

Многопартийная система усложняет «дилемму» выбора представителей. Участники должны установить личные контакты с представителями других групп, чтобы организовать совместную работу и вместе с тем иметь дело с динамикой внутри своей собственной группы избирателей. Построение и поддержка связей в обоих направлениях с несколькими партнерами требует массы усилий.

Для того чтобы добиться успеха, представителям необходимо оговорить особенности своего мандата, который, в частности, даст им возможность:

- переходить от позиции представителя определенной группы избирателей к возможности самостоятельных решений о выдаче информации;
- переходить от позиции защитника своих избирателей «априори» к возможности обговаривать и разрабатывать новые варианты и точки зрения за столом переговоров;
- иметь возможность идти на компромисс с тем, чтобы добиться соглашения, что особенно тяжело, когда интересы собственной избирательной группы разделены.

В конечном итоге, стороны выработают варианты, которые удовлетворят как их собственные интересы, так и интересы других. Сторонние наблюдатели и эксперты могут предлагать решения, которые могут также защитить представителей от возможного резонанса со стороны их избирателей. Принципиальные соглашения, которые должны разрабатываться позже, могут помочь поддержать динамику процесса и принести опущения достижения.

Многие группы, не вовлеченные в процесс также имеют к нему отношение

Представители заинтересованных групп должны вести переговоры «на двух фронтах».

Поддержка внедрения решений

Специализированные структуры могут помочь воплощению решений

В ходе дискуссий нельзя забывать о последующем воплощении решений в жизнь. В случае если избиратели согласились с решением, необходима еще и поддержка со стороны людей, которые должны воплощать план/соглашение в жизнь. Часто представители, выступающие от имени организаций, не владеют технической компетенцией для конкретных действий.

Соответствующие организации (комиссии по управлению речными бассейнами, руководящие группы, комитеты, вновь созданные или существующие группы, обладающие властью) могут быть полезны для наблюдения за внедрением соглашений. Заинтересованные стороны могут договориться о значительной степени саморегулирования и создать долгосрочные структуры для поддержки и координации их коллективных решений.

В ходе соглашений должны быть определены организационные структуры ответственные за претворение решений в жизнь, в том числе путем лоббирования, лицензирования, заключения контрактов, управления и организации новых переговоров для корректировки планов внедрения. Внутри организационных структур должны быть также определены схемы взаимодействия заинтересованных сторон. Такие схемы должны включать систематическое предоставление и обмен информацией, и могут способствовать взаимному образованию в системах речных бассейнов, накоплению и «удержанию» знаний среди заинтересованных сторон.

Обращение к «широкой общественности»

Понятие «вместе учиться - вместе управлять» неизменно включает в себя обращение к «широкой общественности» и получение отзывов. Организация такого «обратного процесса» должна учитывать особенности разных стадий и динамику всего проекта. На протяжении всех стадий, распространение информации служит повышению осведомленности о решаемых вопросах и ходе процесса. Постепенно акцент смещается от предоставления информации о рассматриваемой проблеме и избранной области действия к повышению мотивации общества в принятии решений и их воплощении. Цикл завершается привнесением в процесс

Международная комиссия по защите Рейна

Международная комиссия по защите Рейна (ICPR) может послужить в качестве примера того, каким образом специализированная организация может поддерживать внедрение соглашений. ICPR состоит из представителей нескольких стран - членов комиссии. Страны-члены обязаны отчитываться Комиссии о внедрении различных соглашений, касающихся Рейна. Комиссия функционирует как платформа для дискуссий по любым вопросам, касающимся Рейна, включая, на протяжении нескольких последних лет, и внедрение РДВП. ICPR имеет возможность привлечения СМИ и, таким образом, может донести информацию до широкой общественности, используя самые разнообразные виды и инструменты коммуникации. Более подробную информацию можно найти на веб-сайте: www.iksr.org.

«обратной» реакции и информации, переоценкой ситуации и, наконец, исправлением недостатков.

Методы и механизмы коммуникации и информирования могут варьироваться в зависимости от аудитории, «послания» которое необходимо донести и имеющихся бюджетных средств (двухсторонние переговоры, объявления, организация встреч, справочные материалы, периодические издания, газетные статьи, фестивали, компакт-диски, Интернет, электронная почта, радио и телевидение и т.д.) Ниже приводится несколько способов / деятельности по распространению идей:

Существует много способов обратиться к «широкой общественности»

Первичное информирование:

- карты территории управления речным бассейном;
- 2–3 страницы основной информации по обсуждаемым вопросам и проекту;
- мультимедийный инструментарий (карты, основная информация, контакты, новости);
- статьи в местной прессе, выступления на радио, телевидении;
- презентации на встречах общественности и государственных органов;
- дискуссии.

Планирование и принятие решений

- статьи в местных СМИ, касающиеся решаемых вопросов;
- направленное распространение информации, например, справочных материалов и сообщений, адресованных определенной аудитории;
- слайд-шоу с информацией о проекте (географический масштаб, документальные факты), специально разработанные для использования участниками среди их избирателей;
- информационные бюллетени и серверы рассылок для распространения информации среди общественности;
- информационные стенды в библиотеках, школах, на выставках и т.д.

Конкретные действия и внедрение:

- проведение демонстрационных проектов;
- организация мониторинга (в том числе с привлечением добровольцев-волонтеров);
- последовательное освещение деятельности в СМИ, включая внедрение, составляющие программы, оценку, вопросы образования;
- проведение мероприятий по демонстрации достижений и мотивированию дополнительных усилий со стороны избирателей.

Привлечение СМИ

Сделайте участие более привлекательным с помощью СМИ

В качестве заинтересованной стороны, СМИ часто играют ключевую роль в привлечении общественности к участию в процессе. Однако вопрос, должны ли они участвовать, – и как, – должен быть решен в самом начале, и вместе с другими заинтересованными сторонами.

Конфликтная ситуация должна быть разрешена до участия СМИ.

В рамках проекта по защите окружающей среды в Нижней Саксонии была предпринята попытка создать примеры того, как защита окружающей среды может сочетаться с задачами сельского хозяйства с получением положительного результата для обеих сторон. В начале процесса между сторонами существовало значительное недоверие. Фермеры не хотели раскрывать свои интересы перед СМИ, так как опасались, что журналисты представят их необъективно. В таких случаях необходимо сначала повысить доверие сторон друг к другу. В некоторых случаях СМИ могут быть привлечены позднее, после того, как совместные решения приняты.

Участие СМИ может сделать процесс более привлекательным для широкой публики. СМИ также могут стать ценным участником, имеющим способность и желание внести свой вклад в процесс, отражая события и предоставляя информацию о наиболее важных вопросах, связанных с регионом. Обычно лучше привлекать СМИ, чем исключать их из процесса. Активное привлечение СМИ может представить проект как значимое событие». При этом, чем больше масштаб проекта, тем более позитивные отклики он, как правило, получает в прессе. Факты, представленные в СМИ, обычно передают информацию в более точной и сбалансированной форме, что выгодно отличается от неверных интерпретаций и распространения заблуждений. Последнее может повредить процессу и отбить желание у сторон, недостаточно представленных в проекте, пытаться принять в нем участие.

Участие СМИ должно быть одобрено всеми участниками

Нередко приглашенные журналисты занимают позицию наблюдателей и ведут собственный протокол событий, почти не участвуя в дискуссиях. Другие участники могут чувствовать себя некомфортно, если, например, журналист местной газеты, записывает все сказанное. Это может насторожить участников и помешать им высказывать свои мнения, а также может означать, что большая часть важной информации недоступна.

Чтобы предотвратить подобные ситуации, роль СМИ должна быть очень четко определена в начале, как самими СМИ, так и другими участниками. Участие СМИ должно быть одобрено всеми заинтересованными сторонами. Если люди еще не вполне доверяют процессу с участием общественности и по-прежнему не уверены относительно собственной роли в нем, лучше исключить СМИ из участия, по крайней мере, на время.



Поддержание хороших отношений со СМИ может быть очень полезным. Однако, языковые различия, критерии, сроки и корпоративные условия, согласно которым функционируют современные СМИ, могут значительно усложнить эту задачу. Следует также принимать во внимание, что СМИ имеют тенденцию упрощать сложность процессов с участием общественности и концентрироваться на конкретных событиях. Конфликты, визуальные эффекты или непланируемые события получают большую освещенность в прессе, тогда как процессы с участием общественности описываются не особенно часто, за исключением тех случаев, когда цели, а также ожидаемые или достигнутые результаты могут быть четко сформулированы. Координаторы могут организовать брифинг для СМИ, чтобы помочь журналистам в общении с более широким кругом избирателей и предотвратить ошибки.

На каждой стадии кампании по информированию общественности рекомендуются соблюдать последовательность из четырех шагов:

- определите целевые аудитории для распространения информации;
- сформулируйте конкретное «сообщение», которое позволит привлечь внимание аудитории к задачам проекта; такие сообщения должны быть привязаны к чему-либо, что представляет ценность для целевой аудитории (например, удобства, качество, сбережения, какие-либо возможности, безопасность);
- оформите сообщение в наиболее приемлемую для конкретной целевой аудитории форму: доступную, понятную и ориентированную на конкретного «пользователя»;
- распространите сообщение: по квартирам, по электронной почте, по телефону, в виде брошюр, через газетные киоски, в общественных местах и т.д.;

*Распространение
идей – больше, чем
«просто»
информационная
кампания*

Обязательно обратите внимание, что распространение – это нечто больше, чем «просто» информационная кампания. Для того чтобы действительно вовлечь аудиторию, ей должна быть предоставлена возможность реагировать, принимать участие и оказывать влияние.

КАК УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Глава

3

Эта глава поможет оценить успехи процесса с участием общественности. В частности, глава содержит контрольный перечень вопросов, на которые необходимо обратить внимание при проведении такой оценки.

3.1 Мониторинг и оценка

Ключевые вопросы, обсуждаемые в этой главе:

- Почему необходимо проводить оценку различных аспектов участия?
- Как можно организовать оценку участия?
- Какие методы и средства для этого существуют?

3.1.1 Введение

В этой главе обсуждаются три аспекта мониторинга и оценки:

*Оценка:
содержания,
отношений,
процедуры*

- Мониторинг и оценка содержания процесса с участием общественности и взаимного образования (*что* именно рассматривается и обсуждается в процессе);
- Мониторинг и оценка динамики отношений в процессе с участием общественности и в ходе взаимного образования (*кто* является главными действующими лицами, и как они взаимодействуют между собой);
- Мониторинг и оценка процедур процесса с участием общественности и взаимного образования (*как* все организовано);

Эта глава посвящена оценке процесса с участием общественности и вкладу, который это участие приносит в конкретные проекты. Оценка других аспектов проекта в главе не затрагивается.

*Оценка – это
непрерывная
деятельность*

Мониторинг и оценка процесса с участием общественности могут играть существенную роль на любой стадии проекта. Поэтому мониторинг и оценка процесса с участием общественности должна осуществляться непрерывно на всем протяжении проекта.

Процесс мониторинга и оценки сам по себе также, хотя и не обязательно, может быть организован как процесс участия общественности. В частности, это относится к выбору процедур для мониторинга и оценки различных аспектов отношений.

Оценка также может быть процессом с участием общественности

3.1.2 Зачем нужно проводить мониторинг и оценку процесса с участием общественности?

Проведение оценки процесса с участием общественности поможет сохранить в памяти всех задействованных участников «пользу», принесенную проектом. Это позволит заложить фундамент для будущего взаимодействия. Более того, оценка поможет руководителям улучшить знания о процессах с участием общественности. Это повысит эффективность процессов с участием общественности в рамках новых проектов.

Различные пути проведения оценки

Ни в одном из приведенных примеров (здесь и далее в качестве примеров приводятся конкретные проекты выполненные в разных странах опыт которых был проанализирован программой *NarmoniCOP*. Прим. переводчика) оценка не проводилась самими заинтересованными сторонами.

В **Великобритании**, Агентство по охране окружающей среды уполномочило частную компанию провести оценку проекта.

В **Голландии** водохозяйственное учреждение Rijkswaterstaat Limburg провело оценку силами своих сотрудников.

В **Венгрии** – в «Венгерском Диалоге» – оценка проводилась после каждой консультационной встречи. Организаторы проводили опрос мнений и предложений участников посредством интервью. Эта процедура сохранялась на протяжении всего хода «Диалога».

Оценка процесса с общественным участием затрагивает следующие вопросы:

- каков был вклад участия общественности в достижение результатов, получение результатов и итогов проекта?
- каков был вклад участия общественности в улучшение отношений между действующими сторонами?
- каков был вклад участия общественности в улучшение процедур в рамках проекта?
- насколько велик этот вклад по сравнению с первоначальными планами?
- должны ли (последующие) методы и практические процедуры участия быть скорректированы, и если да, то как?

Уроки фламандского проекта:

Проект занимался управлением бассейна реки Шельда. Значение уроков, полученных в ходе этого проекта, и как они могут быть учтены в других подобных инициативах обсуждалось с участвующими официальными лицами. Оценка выявила, в частности, следующие рекомендации:

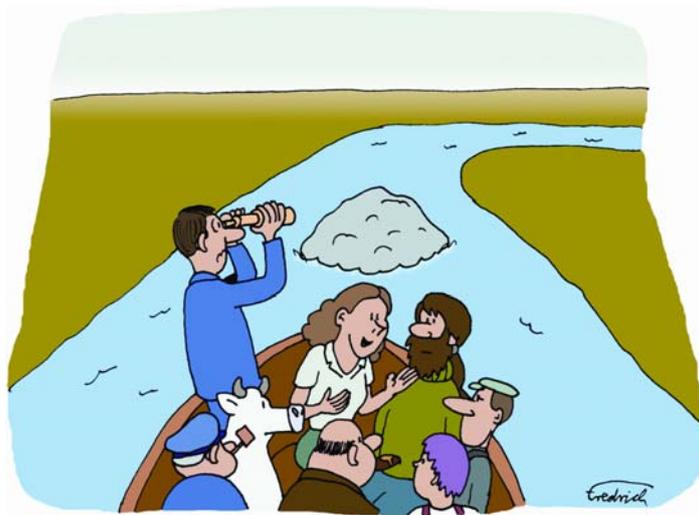
- перед началом процесса с участием общественности должна была быть проведен реалистичная оценка - какие человеческие и финансовых ресурсы потребуются для выполнения запланированных задач;
- администрация проекта должна договориться с заинтересованными сторонами о формах и границах их участия;
- ожидания инициаторов процесса и сторонних действующих лиц должны быть скорректированы в отношении роли и вклада каждой стороны в процесс;
- официальные лица, участвующие в процессе с участием общественности, включающем много сторон, в том числе и конфликтующих, нуждаются в профессиональном тренинге.

Причины оценки

Другими словами, оценка охватывает информацию о содержании, отношениях и процедурах.

Почему нужна информация о содержании:

- для понимания целей определенных проектов;
- для определения технической осуществимости проекта;
- для улучшения сотрудничества;
- для возможности расчета результатов.



Своевременный мониторинг препятствий

Почему нужна информация об отношениях:

- чтобы убедиться, привнесло ли взаимное образование (если оно имело место) новые аспекты в процесс УРБ;
- для расчета необходимых ресурсов;
- для поддержки и распространения информации о результатах процесса;
- чтобы гарантировать устойчивость и эффективность сделанных финансовых инвестиций;

- 
- для ознакомления с другими подобными программами и организационными структурами (сетями);
 - для определения эффективности организационных структур;
 - для выполнения личных обязательств заинтересованных сторон и общественности в целом;
 - для накопления и воспроизведения опыта: описание конкретной работы может быть важным для подобных проектов и инициатив;
 - для подтверждения трудности проделанной работы: мониторинг достижений и признания даже малейших успехов являются своего рода видом общественного признания, которое побуждает общественность к участию в подобных процессах;
 - для того чтобы сделать процесс УРБ «видимым», установить и передать стандарты сотрудничества.

Почему нужна информация о процедурах:

- для понимания государственных и региональных стратегий, законов, норм и правил;
- для понимания истории развития, культурных особенностей и опыта, накопленного в ходе прошлых мероприятиях;
- для ознакомления со схемами финансирования и поддержки;

3.1.3 Стадии организации и проведения мониторинга и оценки

Организация и проведение мониторинга и оценки процесса с участием общественности включает следующие шаги:

1. Определение целей и масштаба мониторинга и оценки

- зачем нужны мониторинг и оценка?
- когда их нужно проводить?
- что лучше: оценка с участием (*партиципаторная*) или без участия (*непартиципаторная* оценка)? (объяснение см. ниже)
- кто должен и хочет участвовать?
- каковы основные причины для организации и проведения мониторинга и оценки с заинтересованными сторонами?
- насколько детальными должны быть системы мониторинга и оценки?

2. Планирование

- кто оценивает (заинтересованные стороны, ученые или сторонние аудиторы)?

- сбор и организация информации: как предполагается осуществить определение необходимой информации, ее сбор и организацию?
- каковы результаты критического осмысления процессов и мероприятий?
- как будет собираться, толковаться и использоваться информация?
- каково качество обмена информацией и отчетности?
- как, что и кому должно сообщаться?
- каковы необходимые условия и возможности?
- что необходимо для обеспечения того, чтобы система мониторинга и оценки работала на деле?

3. Определение критериев оценки исполнения, потребностей в информации и индикаторов успеха

- определите, что необходимо знать, чтобы провести мониторинг и оценку проекта (см. следующий раздел)? Соглашение участвующих сторон по этому вопросу является необходимым условием;
- договоритесь о методах, распределении ответственности и сроках сбора информации
- выясните роли заинтересованных сторон и их ожидания относительно процесса оценки;

4. Проведение

- проведите встречи;
- проведите оценку;
- соберите информацию (см. раздел 3.1.5)

5. Анализ

- Проанализируйте информацию;
- добейтесь соглашения относительно результатов.

6. Подготовка плана действий

- договоритесь о том, как будут использоваться полученные результаты (выявленные факты и т.д.);
- договоритесь о том, кто может использовать эту информацию;
- выясните надо ли, и если да, то, каким образом, обеспечить устойчивость (т.е. последовательность и поддержку) процесса мониторинга и оценки;

Уроки французского проекта: отведите время на тщательный анализ!

Как показал проект в провинции Дордонь, важно, чтобы на работу ученых было отведено достаточно времени, с тем чтобы новые технические прогнозы были выполнены с достаточной степенью достоверности и, кроме того, были соотношены с местным опытом. В рассматриваемом проекте анализ включал оценку результатов с участием общественности.

Самой распространенной ошибкой является предположение, что все потенциальные участники будут заинтересованы. Однако



возможная неявка участников на встречу может стать неприятным сюрпризом. Нередко также бывает, что предлагаемые методы и индикаторы не подходят для использования в данном процессе. Кроме этого, может остаться неясным, как будет использоваться информация и кем. Различия в ожиданиях по этим вопросам могут привести к разочарованию и недостаточному участию. И, наконец, часто выясняется, что собранная информация не является абсолютно необходимой.

Распространенные ошибки в процессе планирования оценки

Мониторинг и оценка процесса с участием общественности без привлечения общественности (непартисипаторная оценка)

Оценка без привлечения общественности (или *непартисипаторная* оценка) может быть проведена консультантом, исследователем или представителем инициатора проекта. Оценивающее лицо определяет индикаторы и критерии самостоятельно, основываясь на документах проекта - плане проекта или плане оценки. Для сбора информации в соответствии с выбранными индикаторами ему/ей может понадобиться провести консультации с заинтересованными сторонами.

Оценку может проводить стороннее лицо

Преимуществами этого подхода являются:

- относительная быстрота и дешевизна;
- подход предпочтителен тех ситуациях, когда существует риск того, что одна из заинтересованных сторон может доминировать в процессе оценки и злоупотреблять результатами в собственных целях.

Недостатком подхода является то, что не будет разработан комплексный и обоснованный метод оценки. Кроме этого иницирующая организация может иметь свои интересы и предпочтения. Поэтому процесс образования заинтересованных сторон не получит должного развития, что даст меньше гарантий использования результатов в будущих проектах.

Мониторинг и оценка процесса с участием общественности с привлечением общественности (партисипаторная оценка)

Оценка без привлечения общественности (или *партисипаторная*) проводится путем активного участия заинтересованных сторон в процессе оценки. Принимающие участие группы встречаются для обсуждения вопросов, договариваются о достижении консенсуса по выявленным фактам оценки, решают проблемы и составляют планы для улучшения работы. Точки зрения всех участников выясняются и рассматриваются. Сам процесс также является образовательным мероприятием. Акцент делается на выявлении и анализе полученных уроков, которые помогут участникам улучшить внедрение программы, а также на оценке полученных результатов. Контрольные вопросы, используемые для оценки, сбор

Оценку проводят заинтересованные стороны

информации и методы анализа определяются участниками, а не сторонними аудиторами.

Предпочтительнее организовать гибкое планирование процесса партисипаторной оценки, чем придерживаться жесткого плана. Если в процессе оценки участвуют сторонние наблюдатели, они должны играть скорее роль координаторов, чем аудиторов.

В дополнение к основным целям оценки могут быть отмечены некоторые специфические свойства партисипаторного подхода. Эти свойства также зачастую рассматриваются как цели процесса оценки:

- больший акцент делается на образовательном аспекте, чем на достоверности расчетов, как в обычных процессах оценки;
- привлечение ключевых действующих лиц к процессу оценки, позволяет оценить наиболее важные аспекты;
- создаются условия для взаимного образования заинтересованных сторон и понимания позиций различных сторон;
- улучшаются навыки оценки;
- заинтересованные стороны мобилизуются, улучшается командная работа, появляются совместные обязательства по выполнению рекомендаций;
- заинтересованные стороны вовлечены в планирование, адаптирование методологий оценки к нуждам конкретного проекта, сбор информации, обмен полученными результатами и соотнесение их с действительностью, а не просто являются источниками информации;
- успех оценки измеряется «внутренними» индикаторами, разработанными самими участниками проекта, с использованием, в основном, качественного подхода, а не «внешними» - как правило, количественными - индикаторами.

Выбор между партисипаторным/непартисипаторным методами оценки

Недостатками партисипаторной оценки могут быть:

- оценка рассматривается как менее объективная, так как участвуют заинтересованные стороны;
- оценка требует больших затрат времени и ресурсов;
- результаты оценки могут оказаться в зависимости от злоупотребления и доминирования со стороны отдельных заинтересованных сторон, использующих оценку в собственных интересах.

Критерии выбора между партисипаторной и непартисипаторной оценкой суммированы в приведенной ниже таблице.

Значок ☺ означает тип оценки, наиболее приемлемый для реализации определенного аспекта, указанного в среднем столбце таблицы. Левый столбец отражает содержание, отношения и процедуры - так, как они рассмотрены в разделе 3.1.1.

	Аспекты	Партисипаторная оценка	Непартисипаторная оценка
Содержание	образование участников	☺	
	возможность учета		☺
	возможность проведения дополнительной оценки, не включенной в план проекта	☺	
Отношения	большое значение имеет способность решения проблем	☺	
	большое значение имеет образование заинтересованных сторон для будущих проектов	☺	
	существует риск злоупотребления со стороны доминирующих заинтересованных сторон		☺
	привлечение сторонних экспертов в качестве аудиторов		☺
	привлечение сторонних экспертов в качестве координаторов	☺	
	заинтересованные стороны участвуют в мониторинге	☺	☺
	заинтересованные стороны участвуют в определении направленности и целей	☺	
	денежные средства и время ограничены		☺

3.1.4 Мониторинг чего нужно проводить и что нужно оценивать в процессе с участием общественности?

Конкретные статьи (аспекты проекта), подлежащие мониторингу и оценке должны описываться в плане проекта или в плане оценки. При выполнении партисипаторной оценки, в частности, должна быть оговорена возможность включения новых статей оценки. Они могут быть выявлены в результате непланируемых результатов проекта или в результате предложений, вносимых заинтересованными сторонами по ходу оценки.

КАК УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Определите, что должно оцениваться и подвергаться мониторингу

Характеристики индикаторов

Когда статьи, подлежащие оценке, оговорены, необходимо выбрать индикаторы для каждой из них. Индикаторы – легко изменяемые показатели, которые несут информацию об изменениях каких-либо условий. Хорошим индикатором является тот, который:

- поддается измерению;
- точен: имеет одинаковое значение для всех участников;
- чутко реагирует на изменения: изменяется пропорционально, отвечая на изменения в условиях
- несложен в использовании.

Цели проекта должны стать критериями оценки

В проекте, выполненном в Италии, процесс с участием общественности был нацелен на:

- оказание поддержки принятия решений для создания Плана создания инфраструктуры о;
- улаживание конфликтов и приведение заинтересованных сторон и участников к соглашению;
- разъяснение заинтересованным сторонам проблем речных бассейнов, подходов совместимых с существующим законодательством, инновационных технологий и т.д.

Цели процесса с участием общественности в то же время послужили критериями оценки. По завершении процесса, приведшего к корректировке Плана создания инфраструктуры водопользования, было отмечено, что все три перечисленные выше пункта были успешно достигнуты.

В ходе процессов с участием общественности, протекающих на нескольких уровнях, важно найти баланс между факторами, затрагивающими интересы местного масштаба и факторами, относящимися к более широкой области.

Избранные индикаторы оценки процесса, должны охватывать как видимые, так и менее очевидные изменения, особенно в проектах, акцентирующих такие факторы как личное и общественное развитие.

Поскольку аудиторы редко имеют возможность ознакомиться со всеми основными аспектами проекта заранее, иногда бывает полезно не пытаться определить индикаторы заблаговременно.

Выбор индикаторов - очень важная задача

Индикаторы часто в большой степени зависят от местной специфики и очень непостоянны, что означает, что они должны постоянно пересматриваться в ходе процесса.

Приводимая ниже таблица основана на опыте проекта проведенного в рамках HarmoniCOP в Великобритании. Критерии, по которым должен был оцениваться процесс, были определены в начале процесса оценки. Это позволило выбрать наиболее подходящие индикаторы, т.е. индикаторы, отражающие аспекты, которые можно было достигнуть относительно легко. Поэтому оценка представила процесс несколько более позитивно, чем в реальности. Таблица суммирует критерии и индикаторы,

использовавшиеся при оценке. Этот пример показывает, как следует определять критерии или факторы успеха и измерять их, выбирая подходящие индикаторы.

Критерий / фактор успеха	Индикатор
Стремление отразить все основные сектора, интересы и географические территории	тип и число оповещенных заинтересованных сторон
	тип и число участвовавших заинтересованных сторон
Эффективное общение в ходе процесса и роль заинтересованных сторон	число заинтересованных сторон, получивших информацию о процессе и роли заинтересованных сторон
	число заинтересованных сторон, которые понимают задачи и ход процесса, а также свою роль в нем
Апробирование нескольких методов участия	число заинтересованных сторон, получивших информацию о процессе и роли заинтересованных сторон
	число заинтересованных сторон, которые понимают задачи и ход процесса, а также свою роль в нем
	полученные отзывы на уроки, усвоенные в ходе проекта и предложения по улучшению
Повышение способности заинтересованных сторон принимать совместные решения	число заинтересованных сторон, считающих, что процесс себя оправдал
	число заинтересованных сторон, считающих, что их вклад имел значение
	число заинтересованных сторон, желающих участвовать в последующих стадиях
Возрастание желания заинтересованных сторон принимать участие в управлении речным бассейном	число заинтересованных сторон, желающих принимать участие
Улучшение взаимопонимания относительно взглядов и позиций заинтересованных сторон	уровень понимания взглядов других участников
	пути и способы представления и интерпретации конфликтов участниками

3.1.5 Методики, инструменты и методы оценки процесса участия

Многие инструменты оценки подходят для разных стадий

Существует множество инструментов и методов, которые могут быть использованы для мониторинга и оценки аспектов участия в проекте. Большинство этих инструментов и методов могут также применяться на других стадиях процесса с участием общественности, а также могут быть модифицированы для реализации каких-либо специфических задач оценки. Перечень инструментов и методов с оценкой их применимости на разных стадиях процесса с участием общественности приводится в главе 1, «Как начать». Некоторые инструменты и методы представлены более подробно в форме индикационных карточек в главе 2 «Что делать».

Оценка на ранней стадии

Анкеты, отражающие «ожидания» и «отзывы» участников могут помочь организации мониторинга и оценки на ранней стадии процесса. Такого рода опрос может помочь оценить ожидания заинтересованных сторон от семинара перед самим мероприятием и впечатления участников после его завершения, а также поможет лучше понять невысказанные мнения участников.

Демонстрация использования результатов

Обычной практикой является раздача *оценочных листов* всем участникам незадолго до конца процесса для того, чтобы предоставить им возможность оценить процесс. Подобные анкеты содержат вопросы о сильных и слабых сторонах процесса, предложениях по улучшению, а также предложения о (возможно) возникших идеях или приглашении к участию в последующих этапах процесса.

Очевидно, что, комментируя правильность или соответствие результатов и давая советы относительно того, как процесс может быть улучшен в будущем, участники также оказываются задействованы в последующих процессах. Отзывы заинтересованных сторон или ответы на анкеты могут быть собраны с использованием *веб-сайтов*, по телефону или путем персонального *детального интервью*. Однако, во избежание конфликтов и разочарований, не стоит запрашивать больше информации, чем стороны могут реально предоставить, учитывая человеческие, финансовые и временные ресурсы участников. Не имеет смысла создавать веб-сайт, нацеленный на поддержку участия общественности, если отсутствует гарантия того, что к работе может быть привлечено необходимое количество персонала, ответственного за сбор и обработку комментариев, которые, возможно, последуют. Как правило, на стадии оценки процесса в качестве одного из выводов приводится нехватка ресурсов, необходимых для того, чтобы гарантировать необходимый уровень представительства, компетенции и справедливости для всех сторон. Таким образом, для улучшения процессов с участием общественности необходимо вовлекать больше ресурсов.

Вне зависимости от того, что говорилось в ходе заседания, участникам должна быть предложена возможность выразить свое мнение за рамками семинара.

Рекомендуемая литература:

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

3.2 Контрольный перечень вопросов для проведения оценки

Одним из первых вопросов, требующих ответа в процессе оценки – имело ли место взаимное образование и каким образом оно проявилось в процессе? Показателями того, что взаимное образование имело место, являются:

- улучшилось осознание участниками причин и следствий проблем, связанных с рассматриваемым процессом;
- поведение участников изменилось: от стремления доминировать к большей терпимости к другим мнениям;
- способность участников осознавать и уважать точки зрения других улучшились;
- совместная работа проходила успешно.

Ниже приводится перечень элементов, который может использоваться для оценки отдельных компонентов взаимного образования или более детальной общей оценки.

Какие мероприятия направленные на построение отношений имели место?	✓	Какие мероприятия направленные на решение проблем имели место?	✓
Привлечение внимания и повышение осведомленности участников		Обмен точками зрения	
Вовлечение участников: желание сотрудничать		Выявление общих проблем и идентификация ресурсов	
Предоставление полномочий заинтересованным сторонам и организаторам		Сбор и обмен информацией	
Выявление различных точек зрения		Выявление возможных альтернативных решений	
Установление связей между различными интересами		Выбор стратегии воздействия	
Соглашение о распределении ролей и		Планирование конкретных шагов	

Какие мероприятия направленные на построение отношений имели место?	✓	Какие мероприятия направленные на решение проблем имели место?	✓
позиций			
Соглашение о последовательной вовлеченности участников и представляемых ими организаций в проект		Внедрение	
Определение баланса усилий и соглашений		Оценка итогов	

На следующих страницах представлен перечень вопросов, который также может быть полезным для оценки взаимного образования. В перечне различаются элементы, связанные с процессом, и элементы, связанные с продуктом или итогом процесса. Хотя вопросы не подразумевают однозначного ответа - да или нет, чем больше вопросов получают положительные ответы, тем более успешным можно считать процесс.

Процесс

Оценка процесса должна начинаться с оценки того, насколько точно соблюдались основные правила (ср. с разделом 2.2.1). Краткий протокол оценки должен составляться после каждой сессии семинара. Впоследствии, протоколы могут быть суммированы, представляя обзор развития процесса в целом.

- Все ли заинтересованные стороны были задействованы на начальной стадии процесса? (ср. раздел 1.5)
- По каким причинам какие-либо группы не были включены?
- Все ли «заинтересованные стороны», упомянутые в Статье 14 РДВП были вовлечены?
- Как оценивается распределение времени отведенного для процесса с участием общественности? Были ли заинтересованные стороны привлечены к участию в процессе слишком поздно или слишком рано?
- Были ли определены роли участвующих сторон?
- Существует ли достаточный объем информации о ресурсах, мощностях и интересах разных заинтересованных сторон?
- В какой мере различные группы были вовлечены в процесс? Есть ли какие-либо ограничения для участия? Существуют ли какие-либо ограничения с точки зрения имеющихся ресурсов? (см. раздел 1.7)
- Как можно охарактеризованы различные точки зрения и интересы? Какова вероятность, что они могут помешать процессу?

Что известно о заинтересованных сторонах, участвующих в процессе?

- Являются ли заинтересованные стороны четко определенными группами, организованными и гомогенными и имеют ли они представителей в процессе?
- Осведомлены ли заинтересованные стороны о правовых притязаниях других сторон и согласны ли они с такими притязаниями?
- Оспаривают ли заинтересованные стороны правомочность друг друга? Если да, то нужно ли посредничество третьей стороны для разрешения ситуации и можно ли организовать такое посредничество?
- Остались ли какие-либо из принципиально значимых сторон неохваченными, что могло бы осложнить получение конечного результата?
- Существуют ли процедуры для вхождения новых сторон?
- Существуют ли процедуры для выхода заинтересованных сторон из процесса?
- Каким образом представители заинтересованных сторон уполномочены вести переговоры, и какую степень независимости и авторитета они имеют?
- Существовали ли проблемы с передачей информации или конфликты между представителями и их избирателями, и если да, то как они были решены?



Текст на рис. «Успех во взаимном образовании»

Область действия процесса

- Какое влияние (до настоящего момента) оказал процесс на определение проблемы? Существует ли соглашение между участвующими сторонами относительно того, что именно должно обсуждаться?
- Приняты ли во внимание требования РДВП?

Достигнуто ли соглашение по определению проблемы

- Предоставлена ли возможность всем действующим лицам высказать свои точки зрения о сущности проблемы?
- Существуют ли определения проблемы, вопросы или аспекты, которые систематически игнорируются или отрицаются кем-либо из участников?
- Понимают ли заинтересованные стороны основные приоритеты проекта?
- Существует ли обоснованное соглашение о том, как стороны определяют ключевые вопросы, например, что интересы всех сторон должны быть представлены?
- Понимают ли все стороны зависимость между действиями и желаемыми результатами?

Выполняет ли организатор/координатор обязанности руководителя?

Разъясняет ли организатор роль и стратегические цели решения проблемы?

- На чем базируется авторитет организатора/координатора: официальный статус, репутация, доверие, компетенция, опыт, личное влияние?
- Владеет ли координатор необходимыми навыками, например, способностью идентифицировать заинтересованные стороны, организаторскими способностями, навыками организации времени, знанием контекста и способностью создания надлежащей атмосферы?
- Способен ли координатор к нестандартным решениям, умеет ли он/она ясно формулировать и координировать взаимосвязи между заинтересованными сторонами?
- Может ли координатор оставаться непредвзятым?

В какой степени стороны воспринимают процесс как «свой собственный» и насколько они мотивированы к участию в нем?

- Понимают ли заинтересованные стороны, что лучший способ удовлетворения их интересов - это сотрудничество?
- Считают ли стороны возможным, что достижение справедливого соглашения возможно?
- Находятся ли стороны в относительно равных позициях или необходимо скорректировать баланс сил и ресурсов?

- 
- Понятна ли программа действий и пути достижения ключевых решений?
 - Понимают ли представители сторон свою роль и задачи?
 - Контролируется ли посещаемость встреч?
 - Работает ли группа с энтузиазмом, энергией и решимостью достичь успеха?
 - Можно ли сказать, что действующие лица и организации воспринимают процесс как «свой собственный»?

Позволяет ли стратегия участия привлечение широкой общественности?

- Проводят ли заинтересованные стороны мониторинг участия широкой общественности или добровольцев в своих процессах?
- Разработана ли стратегия участия общественности?
- Разработана ли стратегия УРБ для участия местного населения или рядовых граждан?
- Стало ли управление речным бассейном более восприимчивым к взглядам общественности в результате проекта?
- Получила ли широкая общественность навыки в области защиты своих интересов, например, для работы с информацией, лидерства и решения проблем?
- Есть ли у общественности ощущение, что ее влияние на принятие решений в области УРБ увеличилось?

Применялись ли надлежащие методы работы, «прозрачные» и эффективные методы руководства?

- Принимаются ли во внимание разные точки зрения и вклад всех партнеров?
- Являются ли процедуры достаточно гибкими для обеспечения участия всех основных заинтересованных сторон?
- Финансируют ли заинтересованные стороны встречи представителей и другие виды деятельности самостоятельно или используют для этого спонсорскую помощь?
- Рассматривают ли заинтересованные стороны альтернативные варианты удовлетворения нужд и оправдания ожиданий общественности?
- Используют ли заинтересованные стороны новые методы работы, усвоенные в ходе процесса с участием общественности?
- Достаточно ли свободы имеют участники в выборе собственной роли и индивидуальной позиции относительно решаемого вопроса или они вынуждены следовать устоявшимся стереотипам?
- Каким образом проводятся переговоры по противоречивым и сложным вопросам: т.е. в стиле «победа/поражение» («Я прав,

ты не прав») или же в стиле учета взаимных интересов (совместное выяснение различий и решение проблем, связанных с ними)?

- Уделяет ли координирующая сторона внимание отношениям между участниками; тому, как стороны работают друг с другом и как заботятся о том, чтобы участники оставались вовлеченными в процесс?
- Имеют ли лица, отвечающие за принятие решения/ эксперты опыт работы в партнерских рабочих группах?
- Поддерживают ли официальные лица на более высоких уровнях стороны, работающие над решением местных проблем?
- Могут ли все участники свободно выражать свои интересы и потребности, даже если они отличаются друг от друга?
- Разработана ли система проверки и оценки результатов УРБ?
- Имеют ли участники четкое представление о том, как вовлеченные стороны намерены организовывать процесс соглашения и принятия решений, оставляющий, однако, возможность апеллирования решений?

Обмен информацией и коммуникации

- Определена ли ответственность за организацию коммуникаций и обмен информацией?
- Являются ли все отчеты и презентации доступными для всех заинтересованных сторон?
- Существует ли договоренность относительно стратегий обмена информацией?
- Разъясняют ли лидеры вовлеченных групп политику и стратегию УРБ всем заинтересованным сторонам?
- Регулярно ли представители заинтересованных сторон представляют результаты отчетов о ходе процесса своим организациям?
- Инвестированы ли соответствующие ресурсы в создание инфраструктуры информационно-коммуникативных инструментов (ИК-инструментов) и в традиционные формы обмена информацией?
- Отслеживают ли стороны воздействие, оказанное материалами проекта, в том числе, чтобы убедиться, что все вопросы изложены доступно относительно языка и содержания?
- Есть ли время для осознания и обсуждения коллективного опыта и текущих процессов программы?

Ниже приводится пример использования анкеты (инструмент) для проведения интервью (метод) при оценке процесса диалога между заинтересованными сторонами в Венгрии.



Независимо от того, используются ли анкеты для интервью, распространяются ли обычной или электронной почтой (с последующей отсылкой заполненных анкет участниками), необходимо провести предварительное тестирование анкет и внести соответствующие коррективы согласно результатам тестов.

Опыт оценки процесса построения диалога между заинтересованными сторонами в Венгрии

Процесс с участием общественности под названием «Венгерский Диалог» был нацелен на внедрение принципов РДВП в области водопользования в сельском хозяйстве. Успех процесса оценивался в основном в ходе нескольких специально организованных сессии - четырех региональных одной сессии национального уровня. Выводы обсуждались Отделом по информации и связям с общественностью Венгерского Гидрологического Общества и Советом по глобальному сотрудничеству в области использования водных ресурсов в Центральной и Восточной Европе.

В ходе этих встреч участникам задавались принципиальные вопросы касающиеся РДВП, после чего их мнения были обобщены организаторами. Вторая группа встреч была посвящена их высказанным предложениям и замечаниям о ходе процессов с участием общественности в целом и о внедрении РДВП в частности. В отнову используемой анкеты был положен список вопросов, сформулированный ведущими институтами «Глобального диалога по использованию водных ресурсов для в области продовольствия и окружающей среды».

Цели встреч

- Обсудить роль и преимущества взаимного образования в процессе внедрения РДВП;
- Выяснить мнения заинтересованных сторон об организации «Венгерского Диалога»;
- Определить уровень озабоченности участников проблемой с точки зрения возможностей привлечения широкой общественности; оценить уровень осознания важности участия;
- Оценить и совместно обсудить уроки, полученные в ходе предыдущих встреч «Диалога» и обменяться идеями для решений проблем.

Для получения дополнительного опыта и более детальной оценки процесса «Венгерского Диалога», была разработана анкета, основанная на «Списке возможных вопросов» проекта HarmoniCOP. (www.harmonicop.info/download).

«Список возможных вопросов» служит руководством при подготовке к проведению интервью заинтересованных сторон, для наблюдения за встречами, при запросах архивной информации а также для оценки ИК-инструментов. После того как наиболее подходящие вопросы были выбраны и адаптированы к условиям «Диалога», были опрошены отдельные, наиболее активные, партнеры. Изначально планировалось разослать анкеты представителям официальных органов, ответственных за водопользование, по электронной почте или при помощи организаторов. Однако, этот метод оказался неэффективным, в поскольку личные контакты были недостаточны и было неясно, может ли компетентное лицо дать адекватные ответы на вопросы без дополнительной информации от проводящего интервью.

Продукт / результат

Наиболее важным результатом является, имело ли место взаимное образование - так, как это разъясняется в первом параграфе данной главы. Чтобы выполнить более детальную оценку, можно использовать предложенные ниже вопросы.

Приоритеты стратегического развития

- Отражает ли рабочая программа интересы всех участников?
- Рассматривает ли УРБ проблемы местного уровня и достаточно ли внимания им уделяется?
- Участвуют ли заинтересованные стороны в принятии решений и формулировании стратегии?
- Использует ли УРБ технологии / процедуры для привлечения местного населения к принятию решений?
- Связан ли проект с общей государственной политикой?

Управление информацией и оценка достижений

- Участвуют ли заинтересованные стороны в совместной деятельности по поиску информации?
- Обладают ли заинтересованные стороны ресурсами для проведения оценок или оказания помощи в мониторинге процесса?
- Оговорены ли критерии оценки информации, использованной для принятия решений и пересмотра хода процесса?
- Включает ли УРБ согласованные схемы мониторинга и оценки, применимые для проведения мероприятий оценки?
- Используется ли информация, предоставленная заинтересованными сторонами на местах?
- Включает ли УРБ меры по оценке воздействия предложенной стратегии, позволяющие определить потенциальную прибыль и расходы?
- Перед распространением информации: проверена ли информация на предмет ясности и простоты понимания?
- Имеет ли УРБ четко определенную и согласованную политику по управлению информацией?
- Имеют ли возможность заинтересованные стороны и общественность получить доступ и понять информацию, которая необходима для принятия решений относительно УРБ?
- Проведена ли корректировка политики или стратегии согласно результатам оценки?

Управление (финансовыми) ресурсами

- Достигнута ли договоренность со всеми заинтересованными сторонами относительно общего объема ресурсов, имеющихся в распоряжении?

- 
- Существуют ли какие-либо аспекты работы участников УРБ, которые финансируются из общих финансовых средств?
 - Отражает ли размещение бюджетных средств (в т.ч. между организациями-участниками) приоритеты сотрудничества?
 - Отражают ли расходы на внедрение результатов и разработку программы приоритеты сотрудничества?
 - Принимаются ли во внимание при планировании кратко/средне/долгосрочные финансовые вклады?

Выбор инструментов/методов

- Насколько хорошо методы/инструменты, избранные для организации процесса с участием общественности, подходят к реальной ситуации? Каковы их возможные недостатки? Используются ли информационно-коммуникативные инструменты и одобряют ли их заинтересованные стороны? (ср. раздел 1.6)
- Разработана ли общая стратегия для использования информационных технологий?
- Пытаются ли заинтересованные стороны использовать ИК-инструменты?
- Включена ли стоимость обучения пользованию ИК-инструментам в стоимость проекта и в планы обучения/повышения квалификации персонала?
- Способствует ли координатор развитию ИК-инструментов группами заинтересованных сторон на местах?
- Способствуют ли ИК-инструменты и способы их использования обмену информации, точками зрения и установлению общего языка?

Установление новых связей

- Могут ли представители общественности повлиять на решения УРБ, имеющие к ним непосредственное отношение?
- Разработаны ли соответствующие связи между УРБ и другими подобными сетями сотрудничества?
- Мобилизованы ли собственные ресурсы заинтересованных сторон на местах для совместной работы над решением вопросов?
- Способствовала ли разработка и внедрение УРБ, формированию активной гражданской позиции как важного компонента участия общественности в УРБ на местах?
- Сохраняют ли заинтересованные стороны мотивацию и желание участвовать в совместной деятельности?
- Утверждаются ли результаты пересмотра политики и стратегии УРБ всеми вовлеченными сторонами?

- Получили ли заинтересованные стороны навыки разрешения конфликтов конструктивным путем?

Привнесите дополнительные знания: совместное планирование

- Использованы ли надлежащие методы для стимулирования активного участия заинтересованных сторон в планировании?
- Осознает ли каждая заинтересованная сторона возможности других сторон принять участие в предложенных мероприятиях?
- Связаны ли приоритеты заинтересованных сторон с национальными, региональными или местными интересами?
- Насколько участники и общественность удовлетворены разработанными планами и конкретными действиями?

Регулярный мониторинг

- Определены ли / измерены ли кратко- и долгосрочные эффекты различных аспектов процесса?
- Проводит ли организатор/координатор мониторинг развития и внедрения программы и ее конечных результатов?
- Пересматривает ли организатор/координатор динамику процесса на регулярной основе в соответствии с ожидаемыми результатами и индикаторами, разработанными и измеренными для каждой подзадачи процесса?

Цените людей и их знание, развивайте новые навыки персонала УРБ

- Имеют ли руководители УРБ доступ к мультидисциплинарному тренингу для развития навыков сотрудничества?
- Интересуются ли руководители УРБ мнениями персонала/экспертов по вопросам отношений с заинтересованными сторонами?
- Принимаются ли интересы, знания и навыки во внимание при распределении задач?
- Оцениваются ли потребности в тренингах и дополнительных возможностях в соответствии с целями развития участвующих организаций?
- Поощряются ли заинтересованные стороны к участию в дополнительных образовательных программах?
- Увеличилось ли понимание заинтересованными сторонами работы других участвующих организаций?
- Поступает ли информация о том, что осознание проблем и понимание взаимозависимости между участниками повысилось?
- Сообщается ли об изменениях в отношениях, в том числе об увеличении открытости, доверия и понимания?



Поддерживайте инновации и обратную связь

- Разработаны ли схемы для распространения положительного опыта между участниками?
- Поощряются ли заинтересованные стороны к переосмыслению и развитию своих ролей в работе с местным населением?
- Оговорены ли организатором/координатором процедуры оценки потенциальных инструментов, методов и технологий?
- Были ли структуры, процедуры и рабочие формы пересмотрены и адаптированы в результате текущих процессов?

Оцените распространение

- Оцените плоды усилий по распространению результатов: кому вы предоставили информацию, и каким образом? Была ли предложенная информация оценена? Разработайте механизмы получения отзывов, что поможет непрерывно совершенствовать деятельность по распространению результатов проекта.

Литература:

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 СОЗДАВАЛОСЬ ЭТО РУКОВОДСТВО

Проjekt HarmoniCOP был финансирован Рамочной Программой ЕС по развитию науки и технологии (1998-2002) в рамках тематической программы «Энергия, Экология и Устойчивое Развитие» подпрограммы «Устойчивое Управление и Качество Воды». Проект начался в ноябре 2002 года и закончился в октябре 2005 года.

Основной целью проекта HarmoniCOP было достичь более глубокого понимания новых методов управления речными бассейнами в Европе с привлечением общественности к процессу управления. Управление речными бассейнами может быть эффективным и устойчивым только тогда, когда стороны, действующие на каждом уровне, каждой стадии и в каждом секторе принимают участие в процессе взаимного образования. Вместе они должны добиться лучшего понимания процессов, происходящих в речном бассейне, в также того, как они используют ресурсы бассейна и как влияют на него. Стороны должны осознать свою взаимную взаимозависимость и научиться конструктивно работать с различиями во взглядах. Таким образом, проект HarmoniCOP уделяет большое внимание концепции взаимного образования, а взаимное образование, в свою очередь, определяет новый стиль управления.

В рамках проекта был разработан общий подход к организации процесса взаимного образования, а также инструменты и методы, предназначенные для поддержки взаимного образования в сфере водопользования. Был проанализирован опыт, собранный в разных странах Европы. Участники проекта HarmoniCOP проанализировали девять конкретных проектов. Полученные данные были собраны, проанализированы и представлены в финальном отчете.

Настоящее руководство предназначено, прежде всего, «практикам», поэтому его содержание значительно отличается от научного отчета. С самого начала проекта в ноябре 2002 года рабочая группа отбирала результаты проекта, которые могли быть использованы в этом руководстве. Одной из задач проекта были сбор и накопление интеллектуального и социального капитала в среде вовлеченных исследователей и представителей заинтересованных сторон. В ходе работы над руководством эта цель была вполне достигнута: не только возросли знания отдельных исследователей, но и были созданы сети сотрудничества. Таким образом, составление руководства стало примером взаимного образования само по себе.

В рамках проекта были предприняты попытки адаптировать научные результаты к реальным потребностям тех, кто хотел бы

применить это руководство на практике. Сначала эта группа была определена очень широко: от научных кругов до землепользователей и сотрудников комиссий по управлению международными речными бассейнами. В ходе проекта его участники осознали, что выполнить желания всех сторон вряд ли возможно. Ниже перечислены основные этапы определения требований к руководству и его дальнейшему совершенствованию (см. документы проекта для более подробной информации).

1. На веб-странице проекта HarmoniCOP была размещена онлайн-анкета с целью первоначального сбора мнений относительно необходимости такого руководства. Анкета также содержала вопросы о том, в какой форме руководство должно быть составлено и кто может быть в нем заинтересован. Первичный анализ показал, что читательская аудитория не должна быть такой обширной, как это планировалось вначале, а содержание должно быть более конкретным, чем предполагалось.
2. Была проведена оценка потребностей. Оценка состояла из двух стадий - опроса и тестирования, предваряющих полу-структурированные интервью, проведенные в странах Европы, участвовавших в проекте. Всего было опрошено около 40 практиков, работающих на разных уровнях управления водопользованием - от регионального до государственного. После этого результаты были снова оценены, более отчетливо определилась читательская аудитория, а вместе с тем и требования к руководству. Результаты были предложены для обсуждения в группе сторонних консультантов проекта HarmoniCOP, т.е. заинтересованным сторонам, участвовавшим в проекте.
3. Для определения структуры и первого варианта руководства использовался метод стори-бординга (*storyboarding*). Этот метод позволил создать структуру и организовать основное содержание, таким образом, чтобы руководство представляло собой продукт групповой работы участников.
4. После того как был разработан первый прототип руководства, был проведен семинар по обсуждению структуры, содержания и формата.
5. Завершающий семинар, на котором был представлен второй вариант, послужил платформой для сбора предложений по усовершенствованию от всей команды проекта HarmoniCOP и представляемых групп. Интерактивная сессия по сбору отзывов по избранным разделам руководства помогла конкретизировать комментарии.
6. Заключительное редактирование и стадия верстки завершили создание руководства.

Изначально планировавшийся процесс написания руководства командой из 15 партнеров проекта и вовлеченными заинтересованными сторонами, был весьма непростой задачей. Все - и партнеры и заинтересованные лица - участвовали в разработке структуры глав и написании текста руководства. Достижением процесса стало создание атмосферы вовлеченности авторов и сближения их с конечным результатом процесса (т.е. созданием руководства), что само по себе было продуктом успешного взаимного образования. Однако процесс написания продемонстрировало также наши личные недостатки: нередко вместо того, чтобы следовать договоренностям и писать отдельные части согласно проекту и заранее определенному содержанию глав и разделов, часто мы опирались на собственное мнение, игнорируя решения, принятые всей группой. Такого рода проблемы типичны для процессов с участием общественности и взаимного образования: даже если достигнуто понимание интересов и взглядов других людей и построена групповая точка зрения, очень трудно поддерживать эту позицию, претворяя планы в жизнь, работая самостоятельно, вдали от группы.

В заключение можно сказать, что встречи рабочих групп следовало проводить более регулярно. По мере вовлечения в процесс достаточно большого количества участников, должно было создаваться координирующее ядро группы; и уделяться намного больше времени анализу отзывов после каждой встречи. И, наконец, нам также следовало больше использовать помощь сторонних координаторов!

Воплотить собственные принципы в жизнь непросто. Однако теперь настает время читателей разрабатывать и воплощать собственные процессы взаимного образования - начинать учиться вместе, чтобы вместе управлять. Команда проекта HarmoniCOP желает вам успеха.

Глоссарий

Глоссарий в основном основан на тексте РДВП и мнениях редакционной комиссии по Участию Общественности с тем, чтобы повысить практическое значение финальных результатов проекта. Однако, как и в обычном словаре, мы приводим различные значения терминов.

А Активное участие: Любой уровень участия общественности стоящий по уровню выше консультирования. При организации «активного участия», заинтересованные стороны приглашаются к активному вкладу в процесс планирования путем обсуждения вопросов и предложением способов их решения. Основу концепции составляет возможность участников влиять на процесс. Это, однако, не означает, что они также становятся ответственными за рациональное водопользование.

В Взаимное образование: Процесс обучения группами и в группах, нацеленный на поиск путей решения общих вопросов. В качестве «групп» могут быть рассмотрены небольшие группы людей, организации или общество в целом. Под «общими вопросами» понимаются вопросы, в которых заинтересованы все участники. Например, вопрос об управлении водосбором или речным бассейном. За исключением малых групп, взаимное образование может происходить на разных уровнях и включать в себя механизмы представительства. Концепция имеет ряд положительных сторон, но они могут быть реализованы только в случае если взаимное образование «инклюзивно», то есть включает в себя всех действующих лиц, которые заинтересованы в конкретном вопросе.

Вовлечение общественности: См. участие общественности.

Д Дельфийский метод: «Дельфийский» метод – это, скорее, целое семейство методов, а не одна четко определенная процедура. Тем не менее, для «Дельфийской процедуры» является типичным участие группы экспертов; организация серии раундов, в ходе которых у экспертов собирается информация, которая затем анализируется и подается обратно в качестве основы для последующих раундов. Участники имеют возможность пересмотреть свои суждения на основе полученной и переработанной информации; а также пользуются некоторой степенью анонимности своих индивидуальных вкладов-суждений.

Диаграмма Гантта Диаграмма Гантта (или метод логической структуры) – инструмент планирования, помогающий в определении и визуализации плана, включая его цели, подцели,

действия, измеряемые результаты и их индикаторы. Информация дополняется точным расчетом времени и требуемых ресурсов.

Заинтересованная группа: Термин из Статьи 14 РДВП. Считается синонимом термину “заинтересованная сторона” в широком смысле слова.

Заинтересованная сторона: Любое частное лицо, группа лиц или организация, имеющие «интерес» в обсуждаемом вопросе: либо потому, что решение вопроса может повлиять на них, либо потому, что они сами имеют влияние на результат процесса. Заинтересованные стороны могут включать в себя правительственные органы. Иногда этот термин обозначает хорошо организованную и активную группу и организацию, исключая, таким образом, широкую общественность.

И Информационно-коммуникативный инструмент (ИК-инструмент) в данном руководстве определяется как предмет материальной культуры, средство или программное обеспечение, которые можно осмотреть и/или ощутить и которые используются в процессе участия в помощь коллективному познанию. ИК-инструмент поддерживает взаимодействие между заинтересованными сторонами (включая ученых) и общественностью посредством двухсторонних коммуникаций. Использование инструмента может контролироваться напрямую заинтересованными сторонами или через координатора, например: карты, интерактивные ГИС, программное обеспечение для управления комментариями.

2-й вариант. Информационно-коммуникативный инструмент (ИК-инструмент) в данном руководстве определяется как предмет материальной культуры, средство или программное обеспечение, которые можно осмотреть и/или ощутить и которые используются в процессе участия в помощь коллективному познанию. Такие инструменты могут выглядеть по-разному, например, это могут быть карты, геоинформационные системы (ГИС), программное обеспечение для управления комментариями и т.д. Они поддерживают взаимодействие между заинтересованными сторонами посредством двухсторонних коммуникаций. Использование инструментов может контролироваться напрямую заинтересованными сторонами или через координатора.

К Конкретный пример / эксперимент: Конкретным примером (case study) называется подробное исследование определенной реальной ситуации, в проекте HarmoniCOP – пример процесса с участием общественности. В случаях, когда исследователь играет активную роль в процессе (например, выполняет функции консультанта или координатора), также используется термин «эксперимент».

Консультирование: Уровень участия общественности. Правительственные органы предоставляют документы доступные для предоставления комментариев в письменной форме, организуют общественные слушания или активно запрашивают комментарии и мнения общественности, например, путем опросов и интервью. «Консультирование» в Статье 14 РДВП означает только письменные консультации. В пунктах 14 и 46 Преамбулы и Приложении VII РДВП говорится о консультировании вообще.

Л Логической структуры метод: См. Диаграмма Гантта.

М Метод (от греческого *methodos*, от *meta* с + *bodos* путь) – процедура или процесс достижения цели: а) систематизированная процедура, техника или режим запроса, используемые или свойственные определенной дисциплине или искусству. б) путь, техника или процесс для выполнения чего-либо: набор навыков или приемов. По сравнению с ИК-инструментом, метод не имеет физической/материальной сущности, однако может включать инструменты и приемы (активизации группы) для выполнения технических задач в определенном порядке, например: анализ заинтересованных сторон, предполагаемая конференция, составление сценария...

2-й вариант. По сравнению с ИК-инструментом, метод не имеет физической/материальной сущности. Метод – это путь, прием или процесс выполнения чего-либо. Они могут включать в себя ИК-инструменты и приемы для выполнения технических задач в определенном порядке. Примеры – анализ заинтересованных сторон, предполагаемая конференция, составление сценария...

Н НГО: Негосударственная организация.

Неофициальное участие общественности: См Официальное участие общественности

О Общение, в строгом определении – *процесс, при котором происходит обмен информацией между индивидуумами посредством общей системы символов, знаков и поведения.*

С точки зрения ВЗАИМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ общение может быть определено как *общественное взаимодействие путем передачи сообщений, что намного больше, чем обмен информацией, поскольку представляет собой способ отобразить и усилить социальные связи или «сообщества». Новые схемы общения могут помочь построить новые сообщества. Внутри этих сообществ, в свою очередь, могут появиться новые представления о реальности и новые «значения».*

Общественность: «Одно или более физическое или юридическое лицо и [...] и их объединения, организации и

группы». (Орхусская конвенция, директива SEA (2001/42/ЕС))
Правительственные органы обычно не входят в состав «общественности».

Официальное участие общественности: В строгом смысле - участие общественности, обоснованное законом. В более свободном понимании так называется любое участие общественности, организуемое правительственными органами или, как минимум, признаваемое ими. Неофициальное участие означает любое участие общественности, которое не предписывается законом или не организовано правительством.

П Планирование управлением речных бассейнов (ПУРБ): Процесс планирования как он предписан Статье 14 РДВП, включая все подготовительные меры и мероприятия по внедрению.

Р РДВП: Рамочная директива по водной политике (2000/60/ЕС).

У Участие заинтересованной стороны: См. участие общественности.

Участие общественности (УО): Прямое участие в принятии решений заинтересованными сторонами и широкой общественностью. В узком смысле участие общественности относится только к широкой общественности и противопоставляется, таким образом, участию заинтересованных сторон. Прямое участие включает в себя, к примеру, консультирование и публичные дискуссии, однако исключает голосование, так как последнее считается непрямой формой участия. Обеспечение общественности информацией само по себе не является участием, однако является его предпосылкой. РДВП использует термин «участие» (говоря о широкой публике) только один раз и отделяет его в нескольких местах от (активного) вовлечения и консультирования (пункт 46 Преамбулы, пункт 14 Преамбулы и Статья 14 РДВП). Обратите внимание, что некоторые авторы используют термин «вовлечение общественности» как обобщающий термин и различают термины «консультирование общественности» и «участие общественности».

Ш Широкая общественность: См. Широкая публика.

Широкая общественность: Неорганизованные представители общественности, в противоположность заинтересованным сторонам в более узком смысле. В РДВП термин используется, в общем смысле, для обозначения водопользователей, а также, похоже, может относиться к широкой общественности и заинтересованным сторонам (пункт 46 Преамбулы, Статья 14

РДВП). В таком же значении термин используется настоящим «Руководством», однако, похоже, что это значение противоречит обычному использованию. «Руководство» использует термин «широкая общественность» для обозначения незаинтересованных сторон.

Э Эксперимент: См. Конкретный пример/ эксперимент.

Алфавитный указатель

В

веб-сайт
взаимное образование
 в управлении речными бассейнами
 индикаторы
 концепция
 оценка
 инструменты
вовлеченность

З

заинтересованные стороны
 навыки
 выбор
 роль
 анализ
 ресурсы
 мотивация

Г

географическая информационная система (ГИС)

И

ИК-инструменты
 географическая информационная система;
 построение групповой модели
 карты
 «планировочный пакет»
 семинар по реструктурированию проблем
 ролевые игры
 «круглый стол»
 выбор
 ментальные карты;
 использование
 Веб-сайт

К

карты
«круглый стол»
Конфликты
Координатор
 навыки координатора
 роль координатора
 выбор координатора
 оценка координатора

М

ментальные карты;

О

основные правила
основные ценности
открытость
отражение

П

планирование процесса
«планировочный пакет»
построение групповой модели
«прозрачность»
проблема
 понимание
 стратегия решения
 определения
 идентификация

Р

Расходы
 на заинтересованные стороны
 на инструменты:
 на координирование
 выбор места проведения
ресурсы
 временные
 финансовые (см. стоимость участия)
ролевые игры

С

семинар по реструктурированию проблем
СМИ (работа со СМИ)
темп (ресурсы временные)

У

управление информацией
участие
 уровни участия
 стратегия
 общественность
 риск/ограничение участия
 цели участия



ВМЕСТЕ УЧИТЬСЯ - ВМЕСТЕ УПРАВЛЯТЬ

УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В РАЦИОНАЛЬНОМ ВОДОПОЛЬЗОВАНИИ

Контактные данные участников проекта **HarmoniCOP**:

Университет Оснабрюка
Институт исследования экологических систем
Barbarastrasse 12, 49069 Osnabrück
Германия
Телефон: +49 541 9693349
dridder@usf.uni-osnabrueck.de

Технологический университет Дельфта
Центр управления речными бассейнами
Julianalaan 134, 2600 AA Delft,
Нидерланды
Телефон: +31 15 2787800
E.Mostert@citg.tudelft.nl

«Экологик», Институт Международной и
Европейской экологической политики
Pfalzburger Strasse 43/44, 10717 Berlin
Германия
Телефон: +49 30 868800kranz@ecologic.de

Католический университет Лёвен
Центр психологии организаций и личности
Tiensestraat 102, 3000 Leuven
Бельгия
Телефон: +32 16 32 60 59
Tharsi.Taillieu@psy.kuleuven.be

Бюро Rijkswaterstaat - RIZA
Zuiderwagenplein 2, 8200 AA Lelystad,
Нидерланды
Телефон: + 31 320 298322
H.A.Wolters@riza.rws.minvenw.nl

ENPC - Национальная Школа Дорожно-Мостового
Строительства
LATTS - Лаборатория технологических,
территориальных и социальных исследований
ENPC - Cité Descartes, 77455 Mame-la-Vallée
Франция
Телефон: +33 1 64153823
Barraque@mail.enpc.fr

Центр «Семагреф»
361 Rue Jean François Breton - BP 5095 - Domaine de
Lavalette, 34033 Montpellier Cedex 01
Франция
Телефон: +33 4 67 548754
Pierre.maurel@teledetection.fr

Институт WL | Delft Hydraulics
PO Box 177, 2600 MH Delft
Нидерланды
Телефон: +31 15 285 8510
henricette.otter@wldelft.nl

Компания Colenco Power Engineering Ltd
Вода и окружающая среда
Täferstrasse 26
5405 Baden
Швейцария
Телефон: +41 56 4831730
Dieter.mueller@colenco.ch

Университет Маастрихта
Международный центр комплексных исследований
Кароенstraat 23
Postbus 616, 6200 MD Maastricht,
Нидерланды
Телефон: +31 43 3883114
M.Patel@icis.unimaas.nl

Университет Алкала де Энарес
Plaza de la Victoria, 28802 Alcala de Henares
Испания
Телефон: +34 91 6334354
Josefinamaes@inicia.es

Университет Удине
Факультет экономических наук
Via Tomadini 30/A, 33100 Udine
Италия
Телефон: + 39 0432 249238
Antonio.massarutto@uniud.it

Будапештский университет
технологии и экономики
Muegyetem rkp.3., 1111 Budapest
Венгрия
Телефон: + 36 1 4631894
Ijjas@wla.hu

Компания WRc plc
Frankland Road, Blagrove
SN5 8YF Swindon,
Великобритания
Телефон: 44 1793 865127
Rees_Y@WRCPLC.CO.UK

Автономный Университет Барселоны
Campus Universitari
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Valles)
Испания
Телефон: + 34 93 5812974
Jdtabara@terra.es